



# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**CARRERA: HOTELERÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
GESTIÓN HOTELERA**

**TEMA:**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DEL BAR PIZZERÍA “WESTERN”  
UBICADO EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI DE LA PROVINCIA DE  
PICHINCHA”.**

**AUTORA: SRA. JAZMÍN NATALY TAPIA CRIOLLO**

**DIRECTOR: ING. RAÚL SALAZAR, MBA**

**QUITO - ECUADOR**

**MAYO - 2015**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a todas las personas que constantemente, me apoyaron para alcanzar esta importante meta.

A Dios por ser fuente de impulso y apoyo, a mis padres por su amor, apoyo y dedicación; para que veamos juntos, realizado un sueño tan anhelado.

A mi Tía y mis hermanos por su cariño y soporte.

A mi esposo Juan José y mi Hijo Benjamín Alejandro, por ser mi motor, alegría y razones por las cuales he llegado a culminar esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco especialmente, al Restaurante “Western” Valle de los Chillos y al Ing. Raúl Salazar por su colaboración, apoyo en la realización del presente trabajo.

Al lugar que viví una etapa muy especial de mi vida, la Universidad Tecnológica Equinoccial, porque ahí no solo recibí los conocimientos técnicos, sociales y éticos de mi carrera, sino que también conocí personas maravillosas que las llevo en mi corazón.

A mis profesores; que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos, a mis compañeros y amigos por su amistad y cariño.

## **AUTORÍA**

Del contenido de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de total responsabilidad de la autora.

Jazmín Nataly Tapia Criollo

## ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>CAPÍTULO I</b>                                      | <b>1</b> |
| <b>1. ANTECEDENTES.</b>                                | <b>1</b> |
| 1.1 Giro del negocio y Reseña Histórica                | 1        |
| 1.2 Análisis y planteamiento del problema              | 2        |
| 1.3 Objetivos del Estudio                              | 3        |
| 1.3.1 Objetivo General                                 | 3        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos                            | 3        |
| 1.4 Justificación e Importancia                        | 4        |
| 1.5 Hipótesis  | 4        |
| 1.6 Delimitación del tema                              | 5        |
| <b>CAPÍTULO II</b>                                     | <b>6</b> |
| <b>2. MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO.</b> | <b>6</b> |
| 2.1 Calidad, productividad, competitividad             | 6        |
| 2.1.1 Condiciones de un mundo competitivo              | 6        |
| 2.1.2 Competitividad y mejora de la calidad            | 7        |
| 2.1.3 Calidad y productividad                          | 8        |
| 2.1.4 Costo de la calidad                              | 9        |
| 2.1.5 Medición y desempeño de la organización          | 11       |
| 2.1.6 Premios de la calidad                            | 13       |
| 2.2 El servicio  | 16       |
| 2.2.1 Conceptos de servicio                            | 16       |
| 2.2.2 Clasificación de los servicios                   | 17       |
| 2.2.3 Componentes de los servicios                     | 18       |

|  |   |        |
|--|---|--------|
| 2.2.4  | Características del servicio  | 19     |
| 2.2.5  | Esquema del servicio  | 20     |
| 2.2.6  | Ciclo del servicio  | 22     |
| 2.2.6.1  | Los ciclos internos   | 23     |
| 2.2.6.2  | Los ciclos internos   | 23     |
| 2.2.7  | Momentos de la verdad   | 24     |
| 2.2.8  | Estrategias de excelencia del servicio                              | 26     |
| 2.2.9  | El ciclo de Deming  | 27     |
| 2.3  | Gestión de calidad y las normas ISO-9000                            | 28     |
| 2.3.1  | Breve reseña histórica de las normas ISO-9000                       | 28     |
| 2.3.2  | Familia de las normas ISO-9000                                      | 29     |
| 2.3.3  | Principios de gestión de calidad                                    | 30     |
| 2.3.4  | Fundamentos de la gestión de calidad                                | 34     |
| 2.3.5  | Corporación Ecuatoriana de la calidad, misión y actividades         | 34     |
| 2.3.6  | El INEN, Instituto Ecuatoriano de Normalización                     | 35     |
| 2.3.7  | Las organizaciones de apoyo para el sector de restauración de Quito | 36     |
| <br><b>CAPÍTULO III</b>                          |   | <br>39 |
| <br><b>3. ANÁLISIS SITUACIONAL Y DIAGNOSTICO</b> |   | <br>39 |
| 3.1  | Introducción al análisis situacional                                | 39     |
| 3.1.1  | Análisis del macro ambiente   | 41     |
| 3.1.1.1  | Escenario Económico   | 41     |
| 1.   | PIB   | 41     |
| 2.   | Inflación   | 41     |
| 3.   | Tasa de interés   | 42     |
| 4.   | Deuda externa   | 42     |
| 5.   | Balanza comercial   | 43     |
| 6.   | Impuesto de ley   | 43     |
| 7.   | Política petrolera  | 43     |
| 8.   | Remesas de Emigrantes   | 43     |
| 3.1.1.2  | Análisis del escenario Político                                     | 44     |

|   |    |
|---|----|
| a) Asamblea constituyente   | 44 |
| b) Grupos de presión  | 44 |
| c) Poder del Estado   | 44 |
| 3.1.1.3 Análisis del escenario social y cultural  | 45 |
| a) Desempleo y Sub desempleo  | 45 |
| b) Política Salarial  | 46 |
| 3.1.1.4 Análisis del escenario educativo  | 46 |
| 3.1.1.5 Análisis del escenario tecnológico  | 46 |
| 3.1.1.6 Análisis del escenario ecológico  | 47 |
| 3.1.1.7 Análisis del escenario internacional  | 47 |
| 3.1.2 Análisis del micro ambiente   | 48 |
| 3.1.2.1 Aplicaciones del principio de Pareto para el análisis de Clientes   | 48 |
| 3.1.2.2 Análisis de los proveedores   | 52 |
| 3.1.2.3 Análisis de la competencia  | 53 |
| 3.1.2.4 Análisis de las Organizaciones públicas y privadas que actúan en el micro ambiente para regular, controlar y apoyar al sector del Restaurante | 54 |
| a) Ordenanza del Distrito Metropolitano de Quito para restaurantes  | 54 |
| b) Ministerio de Ambiente   | 55 |
| c) Ministerio de Turismo  | 55 |
| d) Superintendencia de Compañías  | 56 |
| e) Ministerio de Relaciones Laborales   | 56 |
| f) SRI  | 57 |
| g) Cuerpo de Bomberos   | 57 |
| 3.1.2.5 Análisis del atractivo competitivo del sector de Restaurantes con la aplicación de las % fuerzas de Michael Porter                            |    |
| 3.1.3 Análisis Interno  | 63 |
| 3.1.3.1 Análisis de los aspecto jurídicos   | 63 |
| 3.1.3.2 Análisis del direccionamiento estratégico   | 64 |
| 3.1.3.3 Análisis de los aspectos Organizacionales   | 65 |
| 3.1.3.4 Análisis de los aspectos de infraestructura general del establecimiento   | 67 |
| a) Área de cocina   | 67 |
| b) Área de servicio al cliente  | 67 |

|  |           |
|--|-----------|
| c) Maquinaria y equipo                           | 68        |
| d) Mobiliario y decoración                       | 68        |
| 3.1.3.5 Análisis de la capacidad de los clientes | 68        |
| a) Calidad en el Servicio                        | 68        |
| b) Rotación de los clientes                      | 68        |
| c) Consumo promedio                              | 70        |
| 3.1.4 Diagnostico Situacional                    | 72        |
| a) Matriz de evaluación externa                  | 74        |
| b) Matriz de evaluación Interna                  | 75        |
| c) Gráfico de Evaluación Externa-Interna         | 76        |
| 3.1.5 Informe del Diagnostico                    | 77        |
| <br>   |           |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                               | <b>78</b> |
| <br>   |           |
| <b>4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>              | <b>78</b> |
| 4.1 Segmentación del mercado                     | 78        |
| 4.1.1 Definición                                 | 78        |
| 4.1.2 Importancia de la segmentación             | 78        |
| 4.1.3 Ventajas y desventajas                     | 79        |
| 4.1.4 Criterios de la segmentación               | 80        |
| a) Segmentación geográfica                       | 80        |
| b) Segmentación demográfica                      | 80        |
| c) Segmentación Psicográfica                     | 80        |
| d) Segmentación socioeconómica                   | 80        |
| e) Segmentación específicos                      | 80        |
| 4.1.5 Investigación de mercado                   | 81        |
| 4.1.6 Objetivos de la investigación              |           |
| 4.1.6.1 Objetivo general                         | 81        |
| 4.1.6.2 Objetivos Específicos                    | 81        |
| 4.1.7 Mercado Global y referencial               | 81        |
| 4.1.8 Tamaño de la muestra                       | 82        |
| a) Población finita                              | 82        |



|  |            |
|--|------------|
| b) Población Infinita  | 82         |
| c) Parámetro   | 83         |
| d) Estadística   | 83         |
| e) Error Muestral  | 83         |
| f) Nivel de confianza  | 83         |
| g) Varianza poblacional  | 83         |
| 4.2 Diseño del instrumento de la investigación   | 84         |
| 4.2.1 Formulario de la encuesta  | 85         |
| 4.3 Levantamiento de la encuesta   | 87         |
| 4.4 Informe del Resultado de la Investigación  | 87         |
| 4.4.1 Nota técnica   | 87         |
| 4.4.2 Cuadro general de resultados   | 88         |
| 4.4.3 Análisis de los resultados   | 90         |
| 4.4.4 Conclusión de la Investigación   | 106        |
| <br>   |            |
| <b>CAPÍTULO IV</b>   | <b>108</b> |
| <br>   |            |
| <b>5. PROPUESTA DEL NUEVO DIRECCIONAMIENTO<br/>ESTRATEGICO PARA EL ESTABLECIMIENTO</b>       | <b>108</b> |
| 5.1 Matriz de estrategia FODA  | 110        |
| 5.2 Despliegue de estrategias objetivos y plazo  | 112        |
| 5.3 Propuesta del nuevo direccionamiento estratégico   | 112        |
| 5.3.1 Identificación de los principios   | 112        |
| 5.3.2 Identificación de los valores  | 112        |
| 5.4 Redacción de la declaración de la misión y visión  | 113        |
| 5.4.1 Misión   | 113        |
| 5.4.2 Visión del futuro  | 113        |
| 5.4.3 Propuesta de mapa estratégico empresarial con el enfoque<br>de balance score card, BSC | 114        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPÍTULO VI</b>   | 116 |
| <b>6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL ESTABLECIMIENTO</b>                                   | 116 |
| 6.1 Matriz de problemas internos y externos  | 116 |
| 6.2 Matriz de soluciones   | 118 |
| 6.3 Los costos de la calidad y presupuesto del plan operativo  | 120 |
| 6.3.1 Plan operativo   | 120 |
| 6.4 Planteamiento de soluciones  | 122 |
| 6.4.1 Contratación de artistas para noches de fines de semana  | 124 |
| 6.4.2 Construir un sistema de información sobre la gestión de calidad                                  | 124 |
| a) Estructura organizacional   | 124 |
| b) Estrategias   | 124 |
| c) Procesos  | 124 |
| d) Recursos  | 125 |
| e) Documentos  | 125 |
| 6.4.3 Implementar buzón de sugerencias   | 125 |
| 6.4.4 Realizar volantes para publicidad para el establecimiento  | 127 |
| 6.4.5 Implementar calentadores para exteriores y lámparas con parafina líquida en el área de fumadores | 127 |
| 6.4.6 Análisis costo de recetas estándar   | 128 |
| 6.4.7 Compra de maquinaria   | 128 |
| 6.4.8 Compra de utensilios, cristalería y cubertería   | 129 |
| 6.4.9 Propuesta de reacción de procesos  | 130 |
| 6.4.10 Pasos para la gestión de un proceso   | 130 |
| 6.4.11 Diagrama de flujo del proceso para actividades administrativas                                  | 131 |
| 6.4.12 Cuadro de procesos  | 133 |
| 6.4.13 Diagrama de procesos  | 134 |
| 6.4.13.1 Área operativa  | 134 |
| 6.4.13.2 Área administrativa   | 136 |
| 6.4.13.3 Área gerencial  | 139 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 6.4.14   | Adquisición de software informático                 | 140        |
| 6.4.15   | Propuestas del proceso de selección de proveedores  | 141        |
|  | a) Búsqueda de proveedores                          | 141        |
|  | b) Principios de selección de proveedores           | 143        |
|  | c) Criterio de selección de proveedores             | 144        |
| 6.4.16   | Capacitación del personal en el ámbito del cliente  | 147        |
| 6.4.17   | Curso-taller trabajo en quipo                       | 148        |
| 6.4.18   | Curso- taller de motivación                         | 149        |
| 6.4.19   | Curso-taller de protocolo en el servicio al cliente | 150        |
| 6.4.20   | Administración de Recursos Humanos                  | 150        |
| <b>CAPÍTULO VII</b>  |   | <b>153</b> |
| <b>7. COSTOS DE CALIDAD Y EVALUACION DE BENEFICIOS A<br/>OBTENER CON LA APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO</b> |   | <b>153</b> |
| 7.1  | Costos de la calidad                                | 153        |
| 7.1.1  | Costos de prevención                                | 153        |
| 7.1.2  | Costos de errores internos                          | 153        |
| 7.1.3  | Costos de evaluación                                | 153        |
| 7.1.4  | Costos de errores externos                          | 154        |
| 7.1.5  | Importancia de los costos de calidad                | 154        |
| 7.2  | Concepto de presupuesto                             | 155        |
| 7.3  | Evaluación financiera sin mejoramiento              | 155        |
| 7.3.1  | Activos   | 155        |
| 7.3.2  | Cuadro de depreciación                              | 157        |
| 7.3.3  | Presupuesto de nómina                               | 158        |
| 7.3.4  | Gastos administrativos                              | 159        |
| 7.3.5  | Costos de materia prima y mercadería                | 160        |
| 7.3.6  | Cuadro de resumen de costos y gastos fijos          | 161        |
| 7.3.7  | Estado de pérdidas y ganancias                      | 162        |
| 7.3.8  | Estado de flujos de efectivo con endeudamiento      | 163        |

|  |     |
|--|-----|
| 7.3.9 Balance general  | 164 |
| 7.3.10 Tabla de cálculo valor actual neto  | 165 |
| 7.4 Evaluación financiera con propuesta  | 166 |
| 7.4.1 Cuadro demostrativo de incremento en la inversión  | 166 |
| 7.4.2 Proyección de ventas con propuestas  | 167 |
| 7.4.3 Gastos de administración con propuesta   | 168 |
| 7.4.4 Tabla de depreciación de activos fijos   | 169 |
| 7.4.5 Cuadro de resumen de costos  | 170 |
| 7.4.6 Estado de pérdidas y ganancias con propuestas  | 171 |
| 7.4.7 Estado de flujos de efectivo   | 172 |
| 7.4.8 Balance general con propuesta  | 173 |
| 7.4.9 Tabla de cálculo del VAN con propuesta   | 174 |
| 7.4.10 Tabla de cálculo del TIR con propuesta  | 175 |
| 7.4.11 Tabla comparativa de utilidades entre situación actual<br>y situación propuesta         | 176 |
| 7.4.12 Tabla comparativa de flujos de efectivo entre situación<br>actual y situación propuesta | 177 |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO VIII</b>   | 178 |
| <br>   |     |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES  | 178 |
| 8.1 Conclusiones   | 178 |
| 8.2 Recomendaciones  | 180 |
| <br>   |     |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | 181 |
| <br>   |     |
| <b>PAGINAS WEB</b>   | 181 |
| <br>   |     |
| <b>ANEXOS</b>  | 182 |
| <br>   |     |
| ANEXO 1 (CONTRATACIÓN DE ARTISTAS)   | 183 |
| ANEXO 2 (IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN<br>DE CALIDAD                                    | 183 |
| <br>   |     |
| ANEXO 3 (CAPACITACIÓN DEL PERSONAL)  | 183 |
| ANEXO 4 (COMPRA DE BUZÓN DE SUGERENCIAS)   | 183 |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO 5 (VOLANTES)  | 184 |
| ANEXO 6 (COMPRA DE ACCESORIOS PARA ÁREA<br>DE FUMADORES)          | 184 |
| ANEXO 7 (ANÁLISIS DE COSTOS DE RECETAS ESTÁNDARES)                | 184 |
| ANEXO 8 (COMPRA DE MAQUINARIA)                                    | 185 |
| ANEXO 9 (COMPRA DE UTENSILIOS CRISTALERÍA Y CUBERTERÍA)           | 185 |
| ANEXO 10 (ADQUISICIÓN DE SOFTWARE INFORMÁTICO)                    | 186 |
| ANEXO 11 (ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS)                     | 186 |
| ANEXO 12 (CURSO-TALLER DE MOTIVACIÓN)                             | 186 |
| ANEXO 13 (CURSO-TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO)                      | 187 |
| ANEXO 14 (CURSO-TALLER DE PROTOCOLO EN EL<br>SERVICIO AL CLIENTE) | 187 |
| ANEXO 15 (PROFORMA DE CALENTADOR PARA EXTERIORES)                 | 188 |
| ANEXO 16 (FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO)                              | 189 |
| ANEXO 17 (FOTOS DE CLIENTES)                                      | 190 |
| ANEXO 18 (FOTOS DEL ÁREA DE FUMADORES)                            | 191 |
| ANEXO 19 (FOTOS DEL ÁREA DE DISTRACCIÓN)                          | 192 |
| ANEXO 20(FOTO ÁREA INFANTIL)                                      | 193 |

# CAPÍTULO I

## 1. ANTECEDENTES.

### 1.1 Giro del negocio y reseña histórica.

**Grafico 1**

**Ubicación del Restaurante**



**Fuente:** <http://maps.google.com>

La Economía del Cantón Rumiñahui, se desarrolla a través de producción agrícola, comercio e industria.

En la actualidad, las haciendas ha disminuido su producción y algunos de ellos han pasado a convertirse en hosterías, restaurantes, las mismas que han generado puestos de trabajo para sus habitantes.

En cuanto al comercio, el Cantón Rumiñahui cuenta con una variedad de ofertas y servicios haciendo, innecesaria la movilización de las personas a otros centros de comercio de la capital.

El comercio se encuentra en la zona central de cada parroquia urbana, en cuanto al servicio cuenta con varios establecimientos entre bares, restaurantes, cafeterías, entre otros una sucursal del Bar-Pizzería “Western” del Distrito Metropolitano de Quito.

El Bar-Pizzería “Western” es una de las cadenas nacionales principales del Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra ubicado en el Sector del Valle de

los Chillos, a pesar de que a su alrededor existe una variedad de restaurante, bares, karaokes, sin duda no deja de ser uno de los mejores a elección de los clientes, tanto por la variedad de alimentos y bebidas como la música, pantallas gigantes para ver futbol en un ambiente agradable.

El Bar. Pizzería “Western” nace como Cervecería-Pizzería hace 30 años atrás, con algunas ideas y recetas provenientes de Kentucky S.A, esta idea fue adaptándose al país pasando a ser un Bar-Pizzería hace 20 años atrás, dando un ambiente del antiguo oeste, se agregó mesas de pool, se mejoró la decoración con un concepto básico a media luz, decoración de madera, elementos western, antigüedades internacionales, chimenea, barra de madera entre otros.

Gracias a su gran acogida hace 8 años atrás los dueños deciden transformarlo en una franquicia lo que posibilitó la apertura del “Western” Valle de los Chillos el 8 de diciembre del 2005.

El Bar-Pizzería “Western” se encuentra posicionado en el mercado de Quito con sus cuatro locales ubicados en:

- Inglaterra y Av. Amazonas esquina.
- Eloy Alfaro y Portugal pasaje D-E 12-04.
- Giovanni Farina 403 Valle de los Chillos, San Rafael.
- Nuevo local: Andalucía N 24-246 y Cordero.

## **1.2 Análisis y planteamiento del problema**

La zona del Valle de los Chillos es visitada frecuentemente por sus atractivos y su clima cálido, es un Cantón muy comercial el cual se puede disfrutar de una variedad de establecimientos como restaurantes, bares, karaokes, entre otros.

A pesar, que el Bar-Pizzería “Western” se encuentre rodeado de varios establecimientos no deja de ser uno de los mejores a elección de los clientes.

Es por eso que se realizará un plan de mejoramiento integral, para conocer los posibles problemas que existen en el establecimiento, al momento de la atención al cliente y así mejorar las posibles deficiencias, ya que la falta de conocimiento sobre técnicas de ventas y pasos de servicio, podrían traer como consecuencia una mala atención a los clientes.

Por otra parte al lograr tener menos deficiencia, se reducen costos, se resuelven otros problemas y se proporciona un mejor servicio al cliente, el mismo incrementaría la productividad.

Otras de las posibles problemáticas del establecimiento, es que a pesar de llevar recetas estándares y control de calidad, no aplican las normas de buenas prácticas de manufactura, es decir de herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

Adicionalmente no cuentan con un adecuado sistema el cual les permita llevar un tiempo de control en la elaboración de los platos, en horas donde existe mayor afluencia de clientes.

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Elaborar un plan de mejoramiento integral del bar pizzería “western” ubicado en el cantón Rumiñahui de la provincia de pichincha, con el fin de tener un control continuo mejorando los problemas existentes que se presentan dentro del establecimiento y así incrementar las ventas y fidelizar clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis sobre los antecedentes y el planteamiento del problema.
- Realizar el marco teórico sobre la calidad del servicio, el mejoramiento integral, productividad, competitividad y gestión de calidad.
- Realizar un análisis situacional y diagnóstico de la empresa
- Plantear propuesta para el mejoramiento integral del Bar-Pizzería “Western” del Valle de los Chillos.
- Realizar evaluación de beneficios que se obtendrán con la aplicación del estudio.
- Proponer conclusiones y recomendaciones del estudio



#### **1.4 Justificación e importancia**

Con la propuesta del plan de mejoramiento el Bar-Pizzería “Western”, obtendrá varios beneficios de tal manera que la empresa mejore sus niveles de ventas, siendo más productiva, tomando medidas correctivas que permitan optimizar el servicio al cliente, creando ventajas competitivas, permitiendo incrementar los ingresos económicos y solucionar cualquier problema existente dentro de la empresa.

También es importante la realización del plan de mejoramiento ya que es una técnica gerencial que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y consolidar las fortalezas de la organización, logrando ser más productivos y competitivos en el mercado al cual la organización pertenece, analizando los procesos de tal manera que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.

El mejoramiento tiene una fórmula para que el éxito se conciba es:

**“Eficiencia + Efectividad + Transformación o Cambio = ÉXITO”<sup>1</sup>**

Se puede concluir que la importancia de mejorar es vital para el presente y futuro del establecimiento.

El mismo, dará la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, contribuyendo a la empresa y al desarrollo del país, ya que a través de la tesis de grado, la universidad puede verificar que se cumple la misión, que es formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros comprometidos con el desarrollo de la ciencia y sociedad.

#### **1.5 Hipótesis.**

La aplicación del plan de mejoramiento permitirá que el establecimiento contrarreste sus debilidades y amenazas y vigorice sus oportunidades y fortalezas, logrando un mejoramiento en la atención al cliente, con el fin de brindar un mejor servicio e incremento de ventas.

---

<sup>1</sup> “Recursos Humanos de Hotelería y Turismo de Acosta, Fernández y Molón”.

## **1.6 Delimitación del tema.**

El presente estudio del Plan de Mejoramiento Integral para el Bar – Pizzería Western se realizara en el Cantón Rumiñahui del Valle de los Chillos.

La presente investigación tiene 3 limitaciones:

- Producto: mejoramiento integral de todos los días
- Tiempo: 8 meses, realización de la tesis
- Mercado el valle de los Chillos.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

#### 2.1 Calidad, productividad, competitividad.

##### 2.1.1 Condiciones de un mundo competitivo.

Al investigar la historia de la humanidad se observan una sucesión de cambios, hoy en día el mundo se encuentra más interconectado, tanto financiero, económico, social, político y cultural; acelerando cada vez la devaluación de los transportes y la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación.

Los mismos han ido teniendo diversos cambios en los procesos de producción siendo así que cada vez, el valor de los productos depende más de los elementos no materiales que llevan incorporados (como diseño del producto, imagen de la marca, patentes, mercadotecnia, etc.)

Ahora cualquier actividad o etapa de un proceso productivo se puede encargar a otra empresa en cualquier parte del mundo, basta que tenga la suficiente capacidad para brindar un producto o servicio competitivo en términos de calidad, costos, tiempos de respuesta.

El reducir costos, permite que las compañías que contratan estos servicios se concentren en los aspectos claves de sus negocios, de esta manera es cada vez más frecuente que los aspectos como la atención al cliente, contabilidad, recursos humanos, finanzas, servicio de gestión de información, mercadotecnia entre otros, se encargan de empresas especializadas regularmente están ubicadas en países de vías de desarrollo

Poco a poco han surgido empresas latinoamericanas, que se han incluido en el negocio, siendo su requisito inicial la capacidad técnica y contar con personas multilingüe capacitado.

Cada vez es más claro que la riqueza se genera a partir de intangibles como el conocimiento y la información de los mismos se derivan aspectos como liderazgo, mejora de calidad y productividad, conocimiento del cliente, logística (flujos de mercancía, energía e información, alianzas entre empresas distribución de productos y nuevas formas de hacerlos llegar a los clientes.

Como señala Drucker (1999) “El activo más valioso de una empresa del Siglo XX era el aparato de producción, El activo más valioso de una institución del siglo XXI tenga o no un carácter comercial será sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos”.

Así el talento humano, su productividad y motivación pasan a desempeñar un papel preponderante ameritando repensar la dirección y el diseño de las organizaciones, para adaptarlas a estas nuevas realidades siendo el talento humano lo más importante.

Los países y las empresas han tenido que reaccionar a este mundo cambiante, es necesario que cada empresa u organización, busquen la manera de adaptarse, las cuales deberán realizar una revisión del entorno y una reflexión estratégica sobre su misión con el propósito de definir el rumbo estratégico para los próximos años identificando ventajas competitivas necesarias para desarrollar, rediseñar la organización, alineando todos sus esfuerzos para llegar a la dirección deseada.

El no enfrentar el nuevo entorno o hacerlo de modo inadecuado conllevará a problemas serios que pueden conducir a la desaparición de la organización.

### **2.1.2 Competitividad y mejora de la calidad.**

Capacidad de una empresa para generar un mejor producto o servicio que sus competidores esta capacidad es fundamental en un mundo de mercados globalizados, en el que los clientes pueden elegir lo que necesita entre varias opciones.

Haciendo que cada vez las organizaciones compitan por los clientes, la misma que lleva a que las compañías busquen mejorar la interrelación de sus diversas actividades.

Los elementos significativos para la satisfacción de los clientes y para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos de los productos.

El precio y la calidad del servicio son más competitivos cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio con un buen servicio.

La calidad está dada por las características, atributos y la tecnología del producto, mientras que el precio es lo que el consumidor final paga por el bien y la calidad del servicio es la forma en que es atendido por la empresa

Años atrás se creía que la calidad, el precio y el tiempo de entrega eran objetivos antagónicos, sin embargo algunas organizaciones continúan actuando a partir de la creencia de que mejorar la calidad implica un precio más alto y mayor tiempo de producción del bien o servicio.

Mientras que otras empresas que la calidad y mejora de los diversos procesos influyen positivamente, es por eso que cada vez las compañías actúan sabiendo que el producto de mejor calidad tienen costos más bajos en comparación con los de más mala calidad, tienen costos totales más altos ya que cuando se tiene mala calidad en diferentes actividades y procesos hay equivocaciones y fallas, obteniendo como resultado más gastos y menos ingresos.

La mala calidad no solo trae como consecuencia clientes insatisfechos, sino también altos costos, impidiendo competir en calidad, precio y tiempo de entrega, ya que un proceso con un mal funcionamiento es inestable y no se puede hacer una relación entre mala calidad y competitividad.

Por otra parte al lograr tener menos deficiencia se reduce costos y se liberan recursos materiales y humanos que se destinaran a elaborar más productos, resolver otros problemas, reducir tiempos de entrega o proporcionar un mejor servicio al cliente, lo que incrementará la productividad.

### **2.1.3 Calidad y productividad**

“Juran en 1990, la calidad es que un producto sea adecuado para su uso, así la calidad consiste en ausencia de deficiencia en aquellas características que satisfacen al cliente. Calidad es un término subjetivo para que el que cada persona o sector, tiene su propia definición, en un sentido técnico la calidad puede tener dos significados: son las características de un producto o de un servicio que influye en su capacidad de satisfacer necesidades implícitas o específicas y el producto o servicio libre de deficiencia”<sup>2</sup>.

En resumen la calidad se define el cliente ya que es el juicio que este tiene sobre un producto o servicio, un cliente es satisfecho si al ofrecerle el producto, obtiene más de lo que esperaba, es decir la calidad ante todo es la satisfacción

---

<sup>2</sup> American Society of Quality (ASQ).

total del cliente, la misma que está ligada a las expectativas sobre un producto o servicio, siendo generadas de acuerdo a las necesidades, antecedentes, precio, publicidad, tecnología, imagen, etc. Y se la define como "La calidad del valor para el cliente".

Existen cuatro formas de maximizar el valor para los clientes que son reducir el precio del producto, incrementar los atributos de calidad y funcionamiento del producto o servicio, mejorar la imagen de la empresa y trabajar por una mejor atención.

Deben ser atendidas simultáneamente, ya que si una de ellas faltara el comprador percibirá que el producto no tiene el valor suficiente llegando así a la insatisfacción de los clientes.

La misma debe tener un sistema de calidad que es diseñar y desarrollar nuevos productos y procesos, monitorear, controlar y mejorar procesos.

#### **2.1.4 Costos de la calidad.**

Se entienden como costos de calidad aquéllos que están en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad de una organización, aquéllos costos de la organización comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad, y los costos de sistemas, productos y servicios frustrados o que han fracasado al no tener en el mercado el éxito que se esperaba.

Si bien es cierto que existe costos ineludibles, debido a que son propios de los procesos productivos o costos indirectos, existen otros dos tipos de costos; el costo de calidad, que es derivado de los esfuerzos de la organización para fabricar un producto o generar un servicio con la calidad ofrecida, el "costo de la no calidad", conocido también como el "precio del incumplimiento" o el costo de hacer las cosas mal o incorrectamente.

Este último lo definen como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimientos, las cuales son evitables, como por ejemplo: desperdicios, devoluciones, entre otros. Por otra parte, otros incluyen a ambos bajo el concepto de costo de calidad.

Bajo esto, los costos relativos a la calidad pueden involucrar a uno o más departamentos de la organización, así como a los proveedores o servicios, al igual que a los medios de entrega del producto o servicio.

Esto significa que no están exentas de responsabilidad las áreas de ventas, investigación y desarrollo, compras, almacenamiento, producción, planeación, control y servicio, etc.

El costo de calidad, dependerá su importancia y peso específico dentro de la administración de un negocio o impacto en los procesos de mejoramiento tendientes a la calidad total

El costo de la calidad no es exclusivamente una medida absoluta del desempeño, su importancia estriba en que indica donde será más redituable una acción correctiva para una empresa. En este sentido, varios estudios, autores y empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25 % sobre las ventas anuales.

Estos costos varían según sea el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos. Alrededor del 95% de los costos de calidad se desembolsan para cuantificar la calidad así como para estimar el costo de las fallas.

Estos gastos se suman a valor de los productos o servicios que paga el consumidor, y aunque este último sólo los percibe en el precio, llegan a ser importantes para él, cuando a partir de la información que se obtiene, se corrigen las fallas o se disminuyen los incumplimientos y reproceso, y a consecuencia de estos ahorros se disminuyen los precios.

Por el contrario cuando no hay quien se preocupe por los costos, simplemente se repercuten al que sigue en la cadena (proveedor-productor-distribuidor-intermediario-consumidor), hasta que surge un competidor que ofrece costos inferiores.

#### **a. Medición de costos de calidad**

Generalmente la medición de costos de calidad se dirige hacia áreas de alto impacto e identificadas como fuentes potenciales de reducción de costos. Aquéllas que permiten cuantificar el desarrollo y suministran una base interna de comparación entre productos, servicios, procesos y departamentos.

La medición de los costos relativos a la calidad también revela desviaciones y anomalías en cuanto a distribuciones de costos y estándares, las cuales

muchas veces no se detectan en las labores rutinarias de análisis. Por último, y quizás sea el uso más importante, la cuantificación es el primer paso hacia el control y el mejoramiento.

### **b. Costos, calidad, inversiones y mejoramiento**

Existe una alta relación entre costos, calidad, inversiones y mejoramiento, especialmente mejoramiento de la calidad. De ahí que la clasificación de costos más utilizada esté referida fundamentalmente a tres categorías: prevención, valoración o cuantificación y fallas.

Las ventajas de esta particular categorización son, primeramente que están universalmente aceptadas; segundo, cubre la mayoría de las clases de costos, y tercero, la más importante, suministra un criterio generalizado que ayuda a precisar de qué costo se trata, en donde se ubica y si es relacionado con la calidad.

Con el propósito de favorecer un acercamiento mayor a las decisiones de negocios, a esta clasificación, se han sumado otros elementos a ponderar, como son: los proveedores, la propia empresa y los consumidores. Muchos de los costos posventa y pos garantía, pueden ser incluidos bajo estos rubros.

Estas clasificaciones son enunciativas, más no exhaustivas, ya que los costos de calidad siempre estarán en función del propósito al que responden. En este sentido lo recomendable es que los costos que se identifiquen propicien la acción y la toma de decisiones que deriven en el mejoramiento continuo especialmente de los productos, procesos, servicios y proveedores.

### **2.1.5 Medición y desempeño de una organización**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual no sólo se controlan los resultados de una organización a nivel global, que combina los resultados a nivel individual, a nivel del grupo o colectivo, y a nivel de la propia organización, sino que se estima el rendimiento global de la misma y se estimula su desarrollo.

Las acciones sistemáticas que una empresa realiza comprometida con los distintos ámbitos o componentes de la responsabilidad social empresarial deben ser medibles y dar lugar a su difusión con el ánimo de divulgar los buenos ejemplos y las mejores prácticas.



Por lo mismo, es esencial que la medición del desempeño se haga de la manera más confiable, finalmente se trata de la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad. Por lo mismo, la medición del desempeño de la empresa en forma de reporte debe contener los indicadores cuantitativos y cualitativos que evidencien la generación de valor agregado a las diferentes partes interesadas.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

"Eficacia": Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

"Eficiencia" se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En economía se le define como "el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos".

Eficacia se refiere a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser remplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

### **2.1.6 Los premios de la calidad**

El término de calidad ha evolucionado “cumplimiento de especificaciones”, aplicable sólo a productos, a ser una nueva forma de gestión empresarial, aplicable a todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios, de cualquier tamaño, cuyos objetivos básicos son la satisfacción al cliente y la eficiencia económica.

En España, el número de empresas que trabaja con alguna de las normas de calidad existentes aumenta cada año. Bien sea con las normas de la familia ISO 9000 o bien con el modelo EFQM o el propio ONG con calidad. Esto indica que la calidad se está introduciendo cada vez más en la gestión de la empresa y poco a poco en el mundo de los servicios sociales y las ONG.

La Calidad Total representa la otra gran tendencia de Gestión de la Calidad. Está basada en los criterios de los Grandes Modelos, y enfocada a la mejora de la gestión y de los resultados empresariales.

Los modelos más aceptados y con mayor reputación son los basados en grandes premios a la calidad: el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, “Malcom Baldrige”, y el “Premio Europeo a la Calidad”. Junto a ellos, está el “Premio Deming” que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón. Además, muchos países tienen su propio premio nacional, España cuenta, desde 1993, con el Premio Príncipe Felipe a la excelencia empresarial o el Premio Iberoamericano a la calidad para los países de esa zona geográfica.

#### **a. Premio Deming**

Se implantó en Japón el premio nacional a la calidad en 1951, en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros. Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de Calidad y

técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

### **b. Premio Malcom Baldrige**

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados por con la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad, uno de los resultados: el Premio Malcom Baldrige.

El premio define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Se introduce el término de liderazgo en calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con calidad de todas las funciones de la empresa.

El Premio Malcom Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación y que se estructuran de acuerdo al siguiente modelo:

Estrategia y planes de acción orientados al cliente y al mercado.

Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de sub criterios y cada uno de estos incluye una serie de áreas, cada uno de estos sub criterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.

### **c. Premio Europeo**

El Premio Europeo a la Calidad fue creado en 1991, cuenta como organizadores a la EOQ “European Organization for Quality”, la EFQM “European Foundation for Quality” y la Comisión Europea.

El Premio pone énfasis en la importancia de la autoevaluación, que es la base del premio. Parte de que la satisfacción del cliente, de los empleados, y el impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos, que a su vez llevan a la empresa a la Excelencia.

El Premio Europeo, amplía la noción de la Calidad, va más allá de lo que es la propia empresa, incorporando la responsabilidad social como un criterio de la gestión empresarial.

Al Premio se pueden presentar tanto las empresas públicas como las privadas, los Premios de Quebec reconocen la excelencia de los organismos públicos y de las empresas privadas de este territorio canadiense, creados en el año 1998 son gestionados por el Movimiento de Quebec por la Calidad y el Ministerio de Economía e Innovación.

### **d. Premio príncipe Felipe a la excelencia empresarial**

Fue creado en 1993, por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo al objeto de apoyar y recompensar a las empresas españolas cuyo esfuerzo hubiera sido especialmente relevante desde la perspectiva de los elementos más destacables de competitividad.

Los Premios han alcanzado, en la actualidad, una indudable reputación, que los convierte en el máximo galardón que recompensa las actuaciones y gestiones empresariales en España.

En concreto se plantean dos modalidades de premios. Una general, que se otorga tras la realización de una valoración global del hacer de las empresas, en el marco de la cual se otorgan dos galardones especiales a la “Competitividad Empresarial”, uno para PYMES y otro para Grandes Empresas. La segunda modalidad se concreta en varios premios que recaen sobre aquellas que hayan destacado en aspectos específicos, convocándose un premio a la labor realizada en los siguientes campos:

- a. Calidad Industrial
- b. Diseño
- c. Esfuerzo Tecnológico
- d. Ahorro
- e. Eficiencia Energética
- f. Gestión Industrial Medioambiental
- g. Internacionalización
- h. Empresa Turística

### **e. Premio Iberoamericano de la calidad**

El premio Iberoamericano de la calidad es un programa oficial de la cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, basado en el modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión (de distribución gratuita), y gestionado por FUNDIBEQ (bases, postulaciones, equipos internacionales de evaluadores, Jurado, etc.)

Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder las Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas de Iberoamérica. Hasta el año 2007, más de 30 organizaciones han sido premiadas gracias a la colaboración de más 800 evaluadores de 17 países que colaboran de forma altruista con la Fundación.

## **2.2 El servicio**

### **2.2.1 Conceptos de servicio**

Los servicios son actividades que lleva a cabo internamente una empresa, identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Brindar un servicio significa detectar las necesidades de los clientes y tomar acciones adecuadas para satisfacer de mejor manera a los clientes, ya que es fundamental considerar que cada interacción con el cliente es una oportunidad para mejorar la idea que tiene sobre el servicio recibido.

## **2.2.2 Clasificación de los servicios**

La clasificación de los servicios es muy importante, ya que permite al establecimiento compararse con otras industrias de servicios que compartan características similares y aprendan de ellas para así obtener oportunidades y mejorar.

La descripción de los servicios incluye los siguientes sectores industriales:

- Servicios públicos, de gobierno y defensa
- Servicios de comunicación e información
- Servicios financieros, profesionales y personales
- Servicios recreativos y de hospedaje
- Educación
- Transporte, distribución y almacenamiento
- Bancos y aseguradoras
- Atención de salud
- Otras Organizaciones no lucrativas, etc.

Existe otra clasificación por el tipo de servicios, estos son:

- Servicios de las actividades de una organización.- corresponden a las organizaciones que prestan servicio a sus clientes
- Servicios complementarios.- son servicios que facilitan la venta de un bien tangible o de otros servicios de asesoría técnica sobre un producto, reparaciones, etc.

### **Clasificación del servicio.**

Para clasificar los servicios, se debe tomar en cuenta 2 aspectos muy fundamentales que son:

¿A quién o a que está dirigida la actividad?

¿Es una actividad tangible o intangible?

Recordando que los servicios son actividades de una empresa, identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos, los mismos que implican generalmente la participación del cliente,

estos dos aspectos dan como resultado un esquema de clasificación en cuatro direcciones que implican:

- Acciones tangibles para bienes de las personas, es decir objeto que requiere el procesamiento debe estar presente, pero no es necesario que el cliente este presente
- Acciones tangibles para las personas, es decir deben estar presentes los clientes físicamente durante la entrega del servicio con el fin de recibir beneficios deseados.
- Acciones intangibles dirigidas a la mente de las personas, son acciones donde los clientes están mentalmente presentes, ya sea conectada por medios de señales de difusión o sistemas de telecomunicación  
Acciones intangibles dirigidas a los activos intangibles, no es necesario la participación del cliente una vez que haya solicitado el servicio como por ejemplo: consultoría, contratación de seguros, entre otros.

### 2.2.3 Componentes de los Servicios

No basta con saber los servicios que se ofrece, a qué nivel se los debe hacer y cómo se debe brindar un servicio de calidad, incorporando todos los componentes para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente. Si los componentes del servicio no están bien cubiertos, difícilmente se alcanzará una calidad de servicio adecuado, es por eso que se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- a) Seguridad:** cuando se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- b) Credibilidad:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser honestos, no mentir con tal de realizar la venta.
- c) Comunicación:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender.
- d) Compresión del cliente:** no se trata de sonreír en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo poniéndose en su lugar.

- e) **Accesibilidad:** se debe tener varias vías de contacto con el cliente, ya sea en buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web, además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.
- f) **Cortesía:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a los clientes si les dan un excelente trato, brindando una gran atención.
- g) **Profesionalismo:** posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización.
- h) **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Los clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que las dificultades o problemas sean solucionados, se debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas retroalimentando con las observaciones de los clientes.
- i) **Fiabilidad:** es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- j) **Elementos tangibles:** mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

#### **2.2.4 Características del servicio**

Las características del servicio consiste en que no se pueden ver, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de ser brindado, es decir, los servicios no se pueden inventariar, patentar, ni medir su calidad antes de la prestación.

Las características fundamentales del servicio son:



- a) **Intangibilidad:** se refiere a que los servicios que no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, para ser adquiridos y llevados por el comprador
- b) **Inseparabilidad:** los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, es decir, su producción y consumo son *actividades inseparables*, por ejemplo: si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para que lo realice.
- c) **Heterogeneidad:** O variabilidad, los servicios tienden a estar menos estandarizados Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta una persona puede variar en un mismo día porque el desempeño depende de ciertos factores, como la salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.
- d) **Carácter perecedero:** O imperdurabilidad. Es decir los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.

### 2.2.5 Esquema del servicio

El esquema del servicio es una herramienta que permite diseñar y especificar los procesos de los servicios.

Es un cuadro o mapa que plasma de forma precisa, el sistema de servicio de modo que sea comprendido, sin tener en cuenta puntos de vista personales, es decir mostrar el servicio de forma visual.

Se lo puede definir como “una herramienta para describir simultáneamente el proceso del servicio, los puntos de contacto de los clientes y la evidencia del servicio desde la perspectiva del cliente.

**Grafico 2**  
**Esquema del servicio**



Fuente: <http://stylexfashion.blogspot.com>

### 2.2.6 Ciclo del servicio

El ciclo de servicio es una herramienta básica que utiliza una empresa, con el fin de diagramar y analizar el servicio tal como lo considere el cliente, con el fin de mantener y mejorar el nivel de satisfacción que busca el cliente frente a un producto o servicio. Estos ciclos nunca cambian, sino que están en continua innovación de acuerdo a las preferencias, gustos que busca un cliente a la hora de comprar, teniendo presente las tendencias que presenta cotidianamente el mercado.

Permite visualizar la panorámica general de los momentos de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permita mejorar el servicio, los mismos implica un orden y una secuencia para su realización.

“Los ciclos que se presentan constantemente a la hora implementar la calidad del servicio frente al cliente es de dos maneras; la interna que se presenta dentro de la compañía y la externa que es la que se presenta directamente con el cliente en su experiencia, estos son:

#### 2.2.6.1 Los ciclos internos.

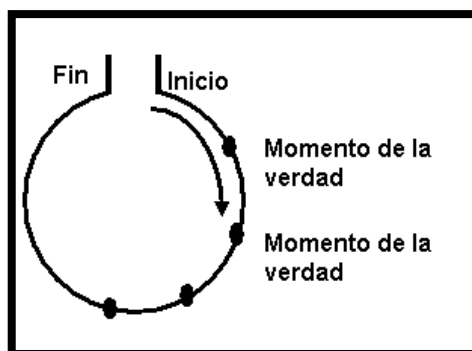
- a) **Complejidad:** Se presenta cuanto más complejo es el ciclo, menor es la probabilidad de que el cliente se sienta satisfecho.
  - b) **Cantidad de jugadores:** Cuanta más gente participe en el ciclo, menor es la probabilidad de satisfacción, es decir, más posibilidades de malos entendidos, información equivocada y suposiciones incorrectas acerca de la necesidad del cliente, por lo tanto la comunicación de trabajo entre las personas es muy importante.
  - c) **Delegación:** Cuantas más delegaciones hayan, la comunicación es menos directa haciendo que la probabilidad de satisfacción sea baja.
- Solicitud de información al cliente:** Cuanta mayor información, investigación, toma de decisiones y seguimiento se le requieran al cliente, mayor será la probabilidad de que algo no funcione. Demasiadas políticas de servicios obligan a realizar una tarea de investigación para satisfacer las necesidades.

## 2.2.6.2 Los Ciclos externos.

- a) Determinar y conocer las necesidades del cliente, ¿Quiénes son los clientes?
- b) Identificar el tipo de servicio que se va a implementar de acuerdo a la situación que se presente con el producto, ¿Qué buscaran las personas que se va atender?
- c) Manejo de encuestas y entrevistas, de acuerdo al tipo de percepciones que se quieran conocer del producto, ¿Qué quiere el cliente del producto?
- d) Evaluación sobre el servicio de calidad tanto en pos- venta y preventa, ¿Qué servicios brinda en este momento el área de atención al cliente?
- e) Análisis y seguimiento; que solicite un cliente frente a una situación insatisfecha que se le presente durante y después de haber adquirido el producto, ¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?
- f) Brindar un valor agregado, que permita mantener y mejorar el nivel de satisfacción que tiene un cliente frente a la imagen de la compañía y de la marca, ¿Cómo se puede mejorar?
- g) Finalmente, la calidad del ciclo de vida del servicio y la retroinformación deben constituirse en una parte básica de la vida institucional de la empresa y debe asegurar que la información que surge esté disponible y sea entendida por todos los que trabajan en la organización.”<sup>3</sup>

**Gráfico 3**

**Ciclo del servicio**



**Fuente:**

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/momentosdelaverdad/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/momentosdelaverdad/default2.asp)

---

<sup>3</sup> “**MOMENTO DE VERDAD Y CICLOS DE SERVICIO INTERNO Y EXTERNO DE LA COMPAÑÍA**”, Documento, Gustavo Osorio Villa, 2010.

### **2.2.7 Momentos de la verdad**

Es el instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo, un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano.

Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa, ya sea infraestructura, señalamientos, oficinas, etc., es también un momento de la verdad.

Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad, el cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de eso califica la calidad del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

## Grafico 4

### Pasos del cliente desde su llegada hasta su salida del Establecimiento



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar.  
**Elaborado por:** Jazmín Tapia.

## 2.2.8 Estrategias de excelencia de servicio

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios prósperos, en todos los sectores de la economía consideran al servicio como un valor adicionales, es por eso que un servicio de excelente calidad se debe poner mucha importancia a los siguientes principios

- a) **Confiabilidad:** capacidad de prestar servicios con seriedad y exactitud
- b) **Creatividad:** es innovar, nuevas cosas valiéndose de pequeños detalles para ser diferentes de la competencia y al mismo tiempo hacerles saber a los clientes que son especiales.
- c) **Recuperación:** respuesta de un establecimiento ante un problema de servicio, corrigiendo dichos errores y buscando la manera recuperar la confianza del cliente para llegar así a su satisfacción total.
- d) **Equidad:** Igualdad tanto cliente como empresa; los negocios se realizan en un contexto de ética

De estos principios nacen las estrategias del servicio que son las siguientes:

- a. El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- b. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- c. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- d. La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- e. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- f. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- g. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- h. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

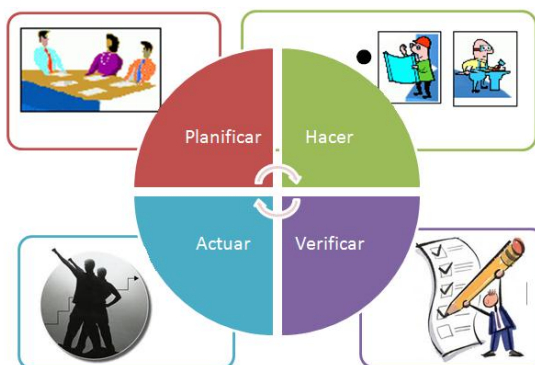
## 2.2.9 El ciclo de Deming

Es también conocido como ciclo PHVA que significa; planificar, hacer, verificar y actuar, es una herramienta para la mejora continua, que consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización.

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la Organización. Es una herramienta de simple aplicación, cuando se lo utiliza adecuadamente, puede ayudar mucho en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, siendo aplicable a cualquier organización, el Ciclo de Deming se basa en 4 pasos:

- Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados, con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: Implementar procesos para alcanzar los objetivos.
- Verificar: Realizar seguimiento y medir los procesos y los productos en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos, reportando los resultados alcanzados.
- Actuar: Realizar acciones para promover la mejora del desempeño de los procesos.

**Grafico 5**  
**Ciclo de Deming**



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar.  
**Elaborado por:** Jazmín Tapia.



## **2.3 Gestión de calidad y las normas ISO-9000**

### **2.3.1 Breve reseña histórica de las normas ISO-9000**

Nace en la década de los 80 por la necesidad de las organizaciones de implementar sistema de aseguramiento de calidad, con el propósito de complementa los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, para así, garantizar a los clientes que se ha alcanzado la calidad de manera consistente. Sin embargo hubo varios enfoques de cómo debería ser un sistema de aseguramiento de la calidad, debido a estas necesidades, las ISO integró un comité técnico que después de varios años de investigación en 1987 se aprobaron las normas de serie ISO – 9000 con el fin de establecer una racionalización en los diferentes enfoques de sistema de calidad

ISO 9000 empezó a convertirse en las prescripciones generales que debían reunir un sistema de aseguramiento de calidad en una organización, las mismas, se establecieron 5 normas, 2 para propósito de la gestión interna de calidad, que son la normas ISO 9000 e ISO 9004 y 3 más para fines externos de aseguramiento de calidad en situaciones contractuales que son ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, con cualquiera de estas 3 normas las organizaciones podrían certificar un sistema de calidad.

Las empresas que lograban obtener la certificación de los organismos evaluados por la ISO eran muy reconocidas, en vista de esto las empresas grandes empezaron a certificarse con ISO 9001, ISO 9002, ISO 90903.

En 1994 se realizó una revisión y una nueva edición que mantenía las mismas características del año 1987, ya que ambas ponían énfasis a la documentación y estandarización, también exigía, aunque en la práctica no solía darse en la medida que la norma lo planteaba.

De esta manera a finales del año 1990 se realizó una nueva edición que diera importancia creciente de la calidad, nuevas prácticas administrativas, teniendo como objetivo mejorar y corregir la versión del 2000de la serie ISO 9000 teniendo una reforma radical, la cual disminuye el énfasis en la documentación y se afianza la mejora continua y el enfoque al cliente.

Actualmente se han hecho algunos ajustes menores a las normas ISO 9000, proporcionando directrices para la eficacia y la eficiencia.

### **2.3.2 Familia de las normas ISO-9000**

La familia de normas ISO 9000 constituye 3 normas que son elaboradas para asistir a las organizaciones, ya sea de todo tipo o tamaño, en la implementación y operación de sistemas de gestión de calidad estas normas son:

#### **a. Normas ISO 9000**

Esta norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y especifica la terminología aplicable. Fue actualizada en el año 2005 añadiendo algunas definiciones y notas explicativas, manteniendo los aspectos fundamentales de los sistemas de gestión de la calidad y es considerada en la tercera edición de la Norma ISO –9000

#### **b. Normas ISO 9001**

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, siendo aplicable a toda organización que necesite demostrando la capacidad para proporcionar productos que cumplan las necesidades de los clientes.

Con esta norma se acreditan los sistemas de gestión de calidad teniendo como objetivo aumentar la satisfacción del cliente.

#### **c. Normas ISO 9004**

Esta norma proporciona directrices que consideran la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de calidad, teniendo como objetivo de mejorar el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes.

Esta norma tiene una estructura similar a la ISO 9001 ya que ayuda a guiar los esfuerzos de mejora de la empresa

#### **d. Normas ISO 9011**

Proporciona orientación relativa a los sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental.

### **2.3.3 Principios de gestión de la calidad**

Los principios de gestión de calidad sirven para operar una organización de forma exitosa requiriendo que la misma dirija y controle de una forma transparente.

Se ha identificado 8 principios de gestión de calidad, que se puede utilizar con el fin de conducir a las empresas hacia una mejora en el desempeño estas son:

#### **a) Enfoque al cliente.**

Este principio está enfocado a los cliente, ya que son el primer elemento en el que se basa la gestión, el no hacerlo ocasionaría que los clientes se alejen de la organización y junto a ellos el prestigio y viabilidad se pondría en cuestionamiento, por lo tanto, el cliente es el que define y juzga la calidad, es por eso que las empresas deben velar por el control, la mejora y rediseño de los procesos que contribuyen a la satisfacción del cliente, para lo cual se debe tener una orientación al mercado, conocer las necesidades y expectativas de los clientes, estableciendo comunicación y evaluando los niveles de satisfacción.

Algunas organizaciones no dan la debida importancia a la opinión y necesidades de los clientes esto ocasiona que las mismas se conviertan de mala calidad ya que no existen acciones sistemáticas que cambien la situación.

Para las opciones y necesidades de los clientes hay que ponerse en el lugar del cliente y recolectar información sobre la satisfacción con el fin de conocer la calidad del producto y servicio que ofrece.

Otros de los factores del mal servicio y la mala calidad, se deben a la actitud o contacto de las personas que atienden a los clientes, para esto se ha creado cuatro condiciones para un buen servicio estas son:

- Interés en el control con el cliente
- Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto
- Flexibilidad
- Solución a los problemas

Es decir las organizaciones dependen de los clientes, por lo tanto, se debe poner énfasis en comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, y exceder las expectativas de ellos.

### **b) Liderazgo.**

Capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo, los líderes deben definir la unidad de propósito y la orientación de la empresa de tal manera que llegue al éxito.

Para lograr un liderazgo efectivo se debe crear un rumbo estratégico que permita desarrollar ventajas competitivas.

Es necesario que el líder se asegure a los procesos y actuación del personal estén alineados a los objetivos de la empresa, el líder debe promover un liderazgo efectivo y una administración eficiente y eficaz.

### **c) Participación del personal.**

Las organizaciones están formados de seres humanos, es por eso que es importante tener personas q estén comprometidos con el trabajo, o sea, involucrados con los retos de mejora que las organizaciones se plantean, para lograrlo las compañías deben generar un ambiente propicio para que el personal entregue el talento haciendo que las organizaciones crezcan y se realicen.

Según Deming se requiere proporcionar capacitación y auto mejora en las personas.

Es decir, el personal es la esencia de una organización y el compromiso posibilita que las habilidades se usen para el beneficio de la organización.

### **d) Enfoque basado en procesos.**

Los procesos son actitudes, que transforman elementos de entrada en resultados, por eso, es importante enfocarse en las actividades que producen resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales, identificando los diferentes procesos que intercambian para lograr resultados, haciendo que el trabajo e interfaces entre los diferentes procesos fluyan de forma ágil con la calidad adecuada.

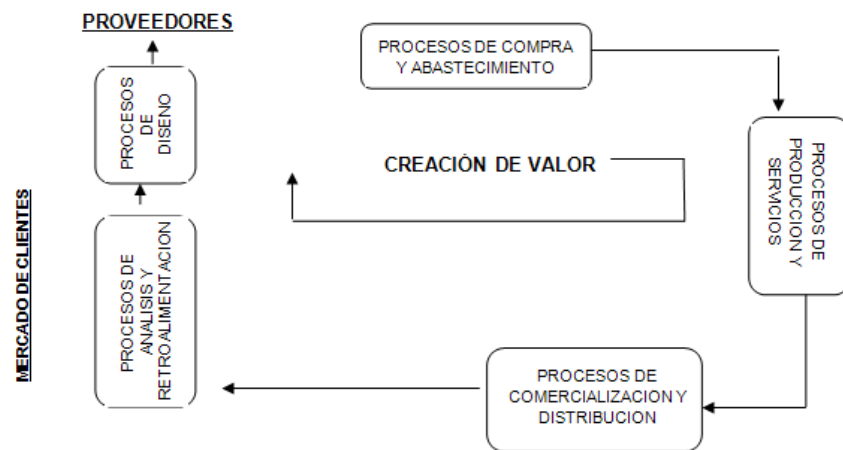
Es decir gestionar un sistema basado en procesos significa identificar los procesos empleados en las empresas.

Algunas empresas no tenían un sistema de calidad eficiente, pero la forma de trabajar por la calidad consistía en tener un departamento que vigilaran por medio de inspección las cosas se hicieran bien y su función era no dejar pasar la mala calidad al mercado, vigilando los resultados a través de la inspección.

Era necesario realizar un análisis de proceso generador de la mala calidad enfocándose en el proceso completo para atender la causas que producen la mala calidad, llegando no solo a ser responsabilidad del departamento de control sino también relacionar a otros departamentos como: producción, ingeniería, entre otros.

Para corregir un problema de calidad o productividad, es necesario centrarse en los procesos que originan el resultado analizando las actividades que agregan al producto y estos son; los materiales, los métodos, criterios, flujo de trabajo, actitud de trabajo, maquinarias, etc.

**Grafico 6**  
**Procesos y ciclo de negocios**



**F**

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

La figura explica los diferentes procesos que forman un ciclo de negocio, se puede observar como cada proceso agregando el valor para el cliente dado que los procedimientos están entrelazados entre sí, es decir la falla de uno afecta al sucesivo, generando desviaciones ya sea en tiempo, calidad y productividad.

**e) Enfoque de sistema para la gestión.**

El enfoque es un sistema para la gestión la cual implica entender a las organizaciones como un ente dinámico, que continuamente recibe retroalimentación interna como externa, creando ciclos de reforzamientos positivos y negativos que afectan al desempeño y comportamiento.

Es decir, el enfoque de sistemas para la gestión, identifica, gestiona los procesos interrelacionados contribuyendo a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de los objetivos.

**f) Mejora continua.**

Para mejorar de una organización, se debe buscar permanentemente mejorar la forma en las que se hacen las diferentes tareas y actividades.

La mejora continua es una consecuencia de forma ordenada para administrar y mejorar los procesos, identificando las causas estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora.

**g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Para que los anteriores principios funciones, se debe buscar que las decisiones, tengan objetividad y estén apoyadas en los datos y el análisis adecuado, orientado a la operación y mejora de los procesos.

Es decir, las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.**

Este es el último principio, el cual se refiere a los proveedores y son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo tanto si en ellos no hay calidad, presentan retrasos, esto afectaría el potencial de mejora de la empresa.

Es por esto, que deben establecer relaciones de mutuo beneficio, fomentando una amplia comunicación, que permita a los proveedores actuar sobre los aspectos de no calidad, por otro lado, utilizar de mejor manera el producto o servicio que entrega el proveedor.

En conclusión una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación buena entre los dos, aumentan la capacidad de ambos para crear valor.

### **2.3.4 Fundamentos de la gestión de calidad**

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan las necesidades y expectativas. Las mismas, se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente y pueden estar especificados por el cliente en forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. Es decir, el cliente es quién determina la aceptabilidad del producto.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

### **2.3.5 La corporación ecuatoriana de la calidad, misión, visión, actividades**

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total se encarga anualmente de entregar el Premio Nacional de Calidad, que se lo ha establecido desde el año 2000, como un estímulo a las empresas que han logrado niveles de excelencia en el desempeño, bajo los parámetros del modelo Malcolm Baldrige y se basa en los siguientes criterios de excelencia:

- Liderazgo de la Gerencia
- Planificación Estratégica
- Enfoque en el cliente y mercado
- Medición, análisis y gerencia del conocimiento
- Enfoque en el recurso humano
- Gestión en procesos
- Resultado del negocio.

Este modelo es un sistema que se inventó en EEUU y fue implementado por un grupo de expertos en consenso, para desarrollar una empresa. Lleva su nombre en honor al ministro de comercio de aquel entonces, por los años 1985 a 1987.

La corporación ecuatoriana de la calidad total tiene por misión y política de calidad, introducir la cultura de la calidad total en las empresas ecuatorianas, satisfaciendo sus requerimientos, así como los requerimientos legales reglamentarios, contribuyendo a mejorar su nivel competitivo, para llegar a convertirse en el referente de la calidad y competitividad, mediante el modelo de excelencia administrativa "Malcolm Baldrige".

## **VALORES**

- Alineamiento organizacional.
- Liderazgo visionario.
- Excelencia impulsada por los grupos de interés.
- Aprendizaje organizacional y personal.
- Valoración de las personas de los asociados.
- Agilidad.
- Orientación hacia el futuro.
- Gestión para la innovación.
- Gestión basada en hechos.
- Responsabilidad social.

### **2.3.6 INEN, Instituto Ecuatoriano de Normalización**

Es el organismo oficial de la república del Ecuador para la normalización, la certificación y la metrología.

Es una entidad adscrita al ministerio de comercio exterior, industrialización, pesca y competitividad, MICIP, y fue creada en 1970-08-28 mediante decreto supremo No.357 publicado en el registro oficial No.54 de 1970-09-07.

El INEN, dentro de sus actividades, tiene la de transferencia de conocimiento o capacitación, actividad como respuesta a las necesidades de la empresa pública y privada, personas naturales y jurídicas, universidades, escuelas politécnicas y el público en general, de obtener formación y adiestramiento



adicional para mejorar sus niveles de desempeño en las actividades en las que se desenvuelven.

El INEN, como estamento del estado, emite normas nacionales y homologa normas internacionales, en temas de normalización, certificación, metrología, ensayos físicos y analíticos, entre otros; formula reglamentos técnicos, códigos y guías de práctica, buscando siempre que los productos y servicios que consumimos sean producidos bajo los estándares más altos de calidad.

### **2.3.7 Organizaciones de apoyo para el sector de restauración de Quito.**

#### **a. CAPTUR.**

La Cámara de Turismo de Pichincha, CAPTUR, fue creada como una iniciativa de los empresarios privados, mediante la ley de cámaras provinciales de turismo y de su federación nacional, publicada en el registro oficial N° 689 de 5 de mayo de 1995. Los estatutos fueron aprobados mediante acuerdo ministerial 021 de 18 de julio de 1996.

La cámara de turismo de Pichincha es el máximo representante de la actividad turística privada de la provincia y agrupa a todas las empresas pertenecientes a las cinco actividades turísticas reconocidas por la ley especial de desarrollo turístico y la ley de cámaras de turismo y su federación nacional. Esto es:

- a) El servicio de hotelería, hospedaje y afines realizado por establecimientos hoteleros debidamente registrados por el ministerio de turismo.
- b) Los servicios de operadores de agencias de viajes, prestados por empresas registradas por el ministerio de turismo.
- c) El servicio de transporte aéreo, terrestre, marítimo y fluvial, nacional e internacional, realizados por las empresas debidamente registradas o reconocidas por el ministerio de turismo
- d) El servicio de alimentos y bebidas, prestado por los establecimientos registrados por el ministerio de turismo
- e) Servicios considerados turísticos por la ley de turismo y sus normas reglamentarias de aplicación.

### **b. Ministerio de Turismo.**

Fue creado por el Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Ballén el 10 de agosto de 1992, tras suprimir la Secretaría Nacional de Comunicación -SENAC, entidad dependiente de la Presidencia de la República y pasar el recurso humano, técnico, y financiero.

El 23 diciembre de 1998, el presidente Jamil Mahuad mediante un decreto ejecutivo considera que el funcionamiento del sector turístico está encargado del Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo y que es necesario optimizar su gestión, llegando así a fusionar en una sola entidad el Ministerio de Turismo y la Corporación Ecuatoriana de Turismo, bajo la denominación de Ministerio de Turismo. Los funcionarios, empleados y trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Turismo pasan a prestar servicios en el Ministerio de Turismo.

En enero del 2000, mediante un decreto ejecutivo el Dr. Gustavo Noboa Bejarano, en calidad de Presidente de la República, le devuelve la categoría de Ministerio a la entonces Subsecretaría de Turismo del MICIP y la fusiona al Ministerio de Ambiente en una sola entidad denominada Ministerio de Turismo y Ambiente. Deroga el decreto e individualiza el funcionamiento de las dos áreas turismo y ambiente con total independencia jurídica, financiera y administrativa, dejándolos como Ministerio de Turismo y Ministerio de Ambiente.

El cual tienen, como visión ser reconocidos como líder en el desarrollo turístico sostenible en la región andina y consolidar el éxito de la actividad turística en el Ecuador mediante un modelo de gestión pública descentralizado, efectivo y eficiente.

Así mismo, su misión es fomentar la competitividad de la actividad turística, mediante procesos participativos y concertados, posicionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico, social y ambiental del Ecuador.

### **c. CETUR.**

CETUR tiene como misión, contribuir al desarrollo de la actividad turística mediante la realización de investigaciones, servicios científico-técnicos, consultorías y asesorías, y su generalización. Fue creado en 1989, para establecer un equipo de trabajo, con la concepción de impulsar la participación de las áreas universitarias en tareas vinculadas al sector turístico y coordinar esas acciones centralmente.

En 1990 se transforma en el Grupo de Gestión Hotelera y Turismo (GHT) que posteriormente, a partir de los cambios ocurridos en la estructura de la universidad de La Habana y particularmente en el área de las ciencias económicas, donde desaparece la Vice-rectoría y se conforman las facultades de economía y de contabilidad y finanzas, pasa a formar parte de esta última desde 1993.

El Grupo de gestión hotelera y turismo abordó desde un primer momento tareas docentes y de investigación para sector turístico que, unidas a otros factores fueron transformando el papel coordinador por el de un colectivo de trabajo con tareas propias en docencia de apoyo en distintas carreras, de postgrados - con prioridad en la formación posgraduada para recalificaciones hacia el sector de turismo - así como de investigación en temáticas concretas de interés para el turismo, es decir, tareas similares a las de otros centros de estudio.

El Grupo de Gestión Hotelera y Turismo y posteriormente por el CETUR, se ha logrado establecer nexos de trabajo con el MINTUR, la mayor parte de las empresas del sector y con otras organizaciones vinculadas al mismo.

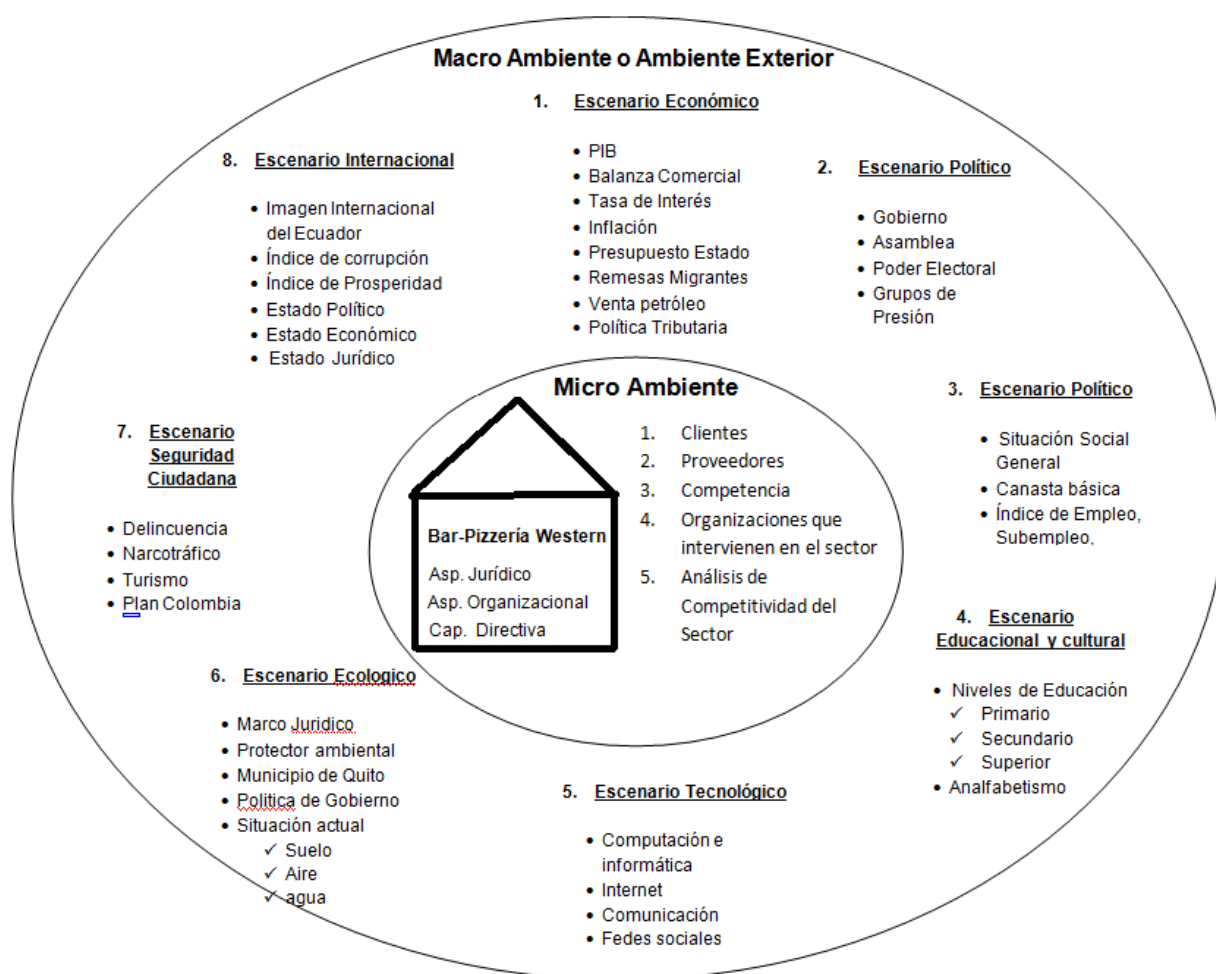
## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3.1 Introducción al análisis situacional

Es la identificación de las oportunidades, amenazas y también de sus debilidades y fortalezas, con el propósito de dar un diagnóstico del estado en el que se encuentra una empresa.

**Grafico 7**  
**Análisis situacional.**



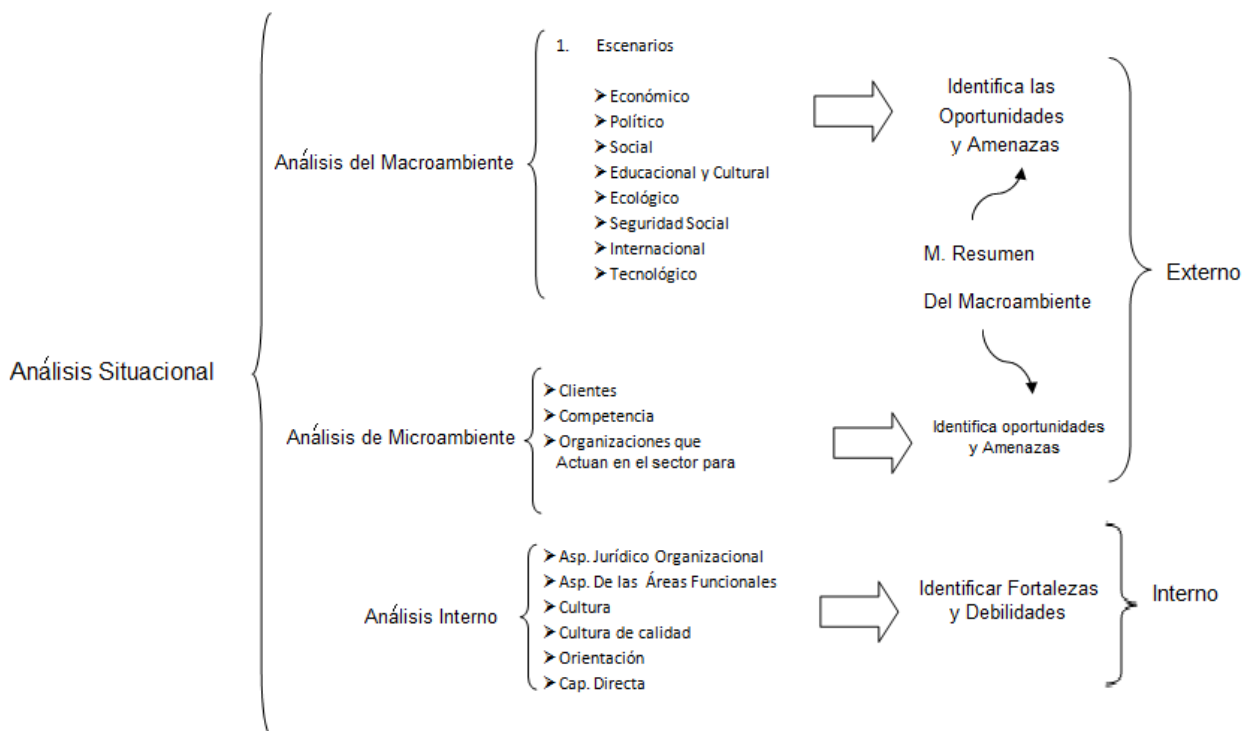
**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

Oportunidades, Amenazas, Fortalezas, Debilidades.

- **Oportunidades.-** Es la situación del entorno que debe ser aprovechada, para obtener beneficios para la empresa.
- **Amenazas.-** Situación del mercado que puede llegar afectar gravemente a la empresa.
- **Fortalezas.-** Es la característica de una empresa que le hace mejor que otra y le permite competir.
- **Debilidades.-** Carencia de algún recurso que pone en desventaja ante otro

**Grafico 8**  
**Estructura del Análisis**



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

### **3.1.1 Análisis del macro ambiente**

El capítulo del Macro Ambiente se analizará los siguientes factores:

#### **3.1.1.1 Análisis del escenario económico**

##### **1. PIB**

Valor monetario de bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, siendo un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

En el año 2008 el PIB per cápita se incrementó en 5.7% mientras que en el 2009 se redujo en 1.1% debido, principalmente, a los efectos de la crisis económica mundial. El PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 7.2 % en el 2008 y de 0.36% en el 2009.

En el tercer trimestre de 2010, tuvo un crecimiento trimestral del PIB de 1.6%, la producción nacional de crudo registró un incremento anual de 8.1% en enero de 2011 con respecto al mismo mes de 2010. En el mismo período, las Empresas Públicas mostraron un incremento de su producción en 29.6% anual, mientras que las Compañías Privadas presentaron una caída de 22.9%.

El incremento del PIB constituye una oportunidad de medio impacto para el Bar-Pizzería Western ya que al tener más ingresos las personas pueden consumir más productos y servicios.

##### **2. Inflación**

Se lo determina a través del índice de precios al consumidor del área Urbana, es decir, cuando existe un alza en los precios, generalmente puede venir de varias razones el crecimiento de demanda o el alza de costos de costos de la producción.

El nivel de Inflación en el país es considerado como alto, tomando en cuenta que la economía del Ecuador esta dolarizada.

Ecuador registro una inflación del 0,34% en marzo de 2011, frente a un aumento de 0,55% del pasado febrero. De esta manera, la inflación acumulada se redujo de 0,68% durante el primer mes del año según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y se estima que este año la inflación promedie

el 3,69%. Lo que representa una oportunidad de alto impacto para el Bar-Pizzería Western.

### **3. Tasa de interés**

Se la define como el valor del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero, la tasa baja y cuando hay escasez la misma tiende a subir.

Existen dos tasas de Interés la activa también conocida como tasa de colocación que consiste en la tasa que cobran los entes financieros por los préstamos otorgados a personas o empresas.

Por lo general, esta tasa es mayor, ya que los entes financieros con el mismo cubren gastos y obtienen utilidad.

Actualmente la tasa activa registrada en Abril del 2011 en el Ecuador es del 8.34%. Lo que representa una Oportunidad de Bajo Impacto

Mientras tanto, la tasa pasiva, también conocida como Captación, e la tasa que ofrecen los entes financieros por el dinero captado de personas o empresas, las mismas que entregan su dinero y reciben una tasa de interés, según las cifras del Banco Central del Ecuador, la tasa pasiva registrada de Abril del 2011 en el Ecuador es del 4.60%. Lo que representa una amenaza de medio impacto.

### **4. Deuda externa**

La deuda externa se entiende como la suma de las deudas que tiene un país hacia entidades extranjeras, uno de los principales argumentos para que un país contraiga una deuda es que permite conservar los recursos propios y recibir recursos ajenos para explotar, procesar o producir nuevos bienes y servicios.

Siendo así, que el “Ecuador logró retirar el 91% de la deuda representada en los bonos 2012 y 2030. Según las cuentas gubernamentales la recompra de los dos tramos de deuda comercial significaron un ahorro para el país de \$7.505 millones para los próximos 21 años”<sup>4</sup>, lo que representa una oportunidad de bajo impacto.

---

<sup>4</sup> <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/negocios/5985-manejo-de-la-deuda-Externa-ecuatoriana-ejemplo-mundial.html>.

## **5. Balanza comercial**

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un periodo, La balanza comercial de Ecuador registró un déficit de \$820 millones en el primer trimestre de este año. Representando una amenaza de medio impacto.

## **6. Impuestos de ley**

En este año con la aplicación de varios proyectos, con el fin de disminuir la evasión de impuestos, el Estado logro un incremento en la recaudación de los mismos, así como la reducción del porcentaje de evasión, a vista Internacional el Ecuador es uno de los países con impuestos altos. Representa una oportunidad de medio impacto

## **7. Política petrolera**

De acuerdo con el informe emitido por el Banco Central del Ecuador, e determina que el incremento del precio del crudo, aumenta los ingresos por exportaciones, extendiendo, también efectos negativos, pues se incrementa las importaciones de los derivados de los mismos, para lo cual el gobierno e encuentra en búsqueda de posible soluciones para que se pueda procesar dentro del país los derivados. Lo que representa una oportunidad de medio Impacto.

## **8. Remesas de emigrantes**

El flujo de remesas que envían los emigrantes ecuatorianos a sus familias en el país bajó 5,6% en el tercer trimestre de este año respecto al mismo periodo de 2009, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

Según la última medición del Banco Central, la mayoría de inmigrantes se concentra en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca, Ambato y Machala, desde donde remiten las remesas a sus familias en los países de origen. La misma que es producida por la crisis económica que se lleva a cabo



a nivel mundial, lo que disminuye los ingresos de los migrantes representando una amenaza de medio impacto.

### **3.1.1.2 Análisis del escenario político**

El escenario político está conformado por leyes, instituciones gubernamentales, reglamentos, y Grupo de presión que regulan las actividades de productivas. Ecuador ha sido uno de los países más inestables de América Latina, razón por la cual los empresarios nacionales y de otros países, no tienen la confianza de invertir en nuestro país, con el mandato del economista Rafael Correa, se han realizado varios cambios en diferentes ámbitos de la política llegando a determinar incertidumbre en la economía y por ende pérdida de confianza en inversiones económicas, lo que representa una amenaza de alto impacto.

#### **a. Asamblea Constituyente**

Reunión nacional de delegados del pueblo, elegidos o designados con el objetivo de formar regla de funcionamiento y distribución de poder, con la finalidad de plasmar esta reglas a través de un pacto político.

En el transcurso de estos últimos años el gobierno ha llevado a cabo reformas a la constitución que en algunos casos han llegado a generar disgustos en el pueblo Ecuatoriano, siendo así una amenaza de medio impacto.

#### **b. Grupos de Presión**

Grupo que proyectan lo medio de poder dirigiendo la voluntad de los ciudadanos hacia una estructura determinada, en la cual se encuentran más facilidades para seguir beneficios particulares es decir, se hacen sentir cada vez más, por ejemplo; la huelgas de transportistas, maestros, estudiantes, etc. Se han convertido en la voz de protesta por la inconformidad de los gobernantes, pero sin embargo esta situación puede afectar al establecimiento siendo considerado como una amenaza de bajo impacto.

#### **c. Poder del Estado**

Ecuador tiene una estructura jurídica nueva el cual se ha removido el sistema existente donde de una u otra forma somos partícipes de lo mismo, generando

así, demoras en procesos, destituciones, entre otro siendo, una amenaza de bajo impacto.

### **3.1.1.3 Análisis del escenario social y cultural.**

Dentro del escenario social y cultural existen varios aspectos como el desempleo, sub-desempleo, política salarial, identidad nacional y niveles de cultura.

El ambiente Cultural se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad.

El pueblo Ecuatoriano crece en una sociedad particular que modela las creencias y valores básicos.

El Ecuador se presenta como una comunidad histórica de una gran riqueza cultural, la circunstancia que nuestros pueblos se hayan convertido y desarrollado en un medio ambiente diverso, como es la costa, sierra, Amazonía y región insular permitió que las contribuciones sociales tecnológicas, económicas y culturales sean variadas fortalezcan las experiencias como pueblo. Oportunidad de medio impacto.

#### **a. Desempleo y sub desempleo.**

El desempleo ha sido uno de los problemas de siempre en el país, el Ecuador ha sido uno de los países América Latina, que a su vez es una región más inequitativa de mundo, factores relacionados con el desarrollo histórico del país, la elevada concentración de tierra y desarrollo de productos de exportación intensivos en el empleo de mano de obra barata, han consolidado una estructura social asimétrica, con grandes sectores sociales en niveles de subsistencia y una progresiva expansión del sector informal urbano, convirtiendo el subempleo en la expresión de un amplio excedente laboral.

Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen del movimiento del mercado, de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza

Según las cifras del Banco central de Ecuador el desempleo en el año 2010 es de 6.10%, siendo una amenaza de alto impacto

### **b. Política salarial.**

La política salarial cada año es mejorada en el año 2010 fue de 240 dólares mientras que en año actual 2011 es de 264 dólares, lo que en ciertos casos llega a cubrir las necesidades vitales del pueblo Ecuatoriano. Oportunidad de medio impacto

#### **3.1.1.4 Análisis del escenario educativo.**

Ecuador es un país que menos recursos económicos utiliza en la educación aunque con el nuevo gobierno el porcentaje ha aumentado significativamente, aun así La situación de la educación en el Ecuador es dramática, ya que muchos factores afectan al aprendizaje de los estudiantes, por el bajo nivel de escolaridad, persistencia del analfabetismo, mala calidad de la educación, mala infraestructura de los establecimientos, falta de materiales didácticos y una elevada tasa de repetición.

A lo largo de los años la educación en el Ecuador ha empeorado ya que el gobierno que le corresponde este trabajo no presta gran importancia a este problema, que afecta gravemente a la sociedad ecuatoriana. En la actualidad el nuevo gobierno de Rafael Correa, muestra nuevas alternativas para mejorar la educación, implementando material didáctico gratuito para las instituciones públicas, y la capacitación de nuevos maestros con conocimientos en tecnología, para que los estudiantes puedan acceder a nuevas alternativas educativas. Oportunidad de medio Impacto.

#### **3.1.1.5 Análisis del escenario tecnológico.**

La tecnología en Ecuador ha traído importantes consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no ha permitido avanzar de una manera óptima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo con los países primer mundistas, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos ayudan a facilitar mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas. No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que uno hace para adquirir la maquinaria indicada. En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, cultivos, etc.; la tecnología ha tenido un gran alcance, y ha demostrado que sin ésta actualmente no se puede progresar. Por lo q es una Oportunidad de alto impacto.

#### **3.1.1.6 Análisis del escenario ecológico.**

Estudios recientes revelan una situación ambiental crítica en el Ecuador. Los principales indicadores son preocupantes: alta tasa de deforestación y erosión de los suelos, pérdida creciente de la biodiversidad y de los recursos genéticos, desordenada e irracional utilización de los recursos naturales, creciente contaminación del agua, aire y suelo, deficiente manejo de desechos, desertificación, sequías e inundaciones, deterioro de las cuencas hidrográficas, deterioro de las condiciones ambientales humanas, además de inequidad en la distribución de la riqueza.

Actualmente se lleva a cabo varias campañas de concientización para prevenir y cuidar el medio ambiente, dando a conocer a la ciudadanía sobre la importancia del tema, ya que si las personas son parte del plan de preservación ayudarían a disminuir la contaminación. Oportunidad de alto impacto.

#### **3.1.1.7 Análisis del escenario internacional**

Sudamérica está logrando importantes avances pese a que, en el ámbito interno, cada país ha visto aumentados sus conflictos, derivados fundamentalmente de la incapacidad de los gobiernos para responder a la nueva realidad mundial, además de sus propios problemas de gobernabilidad y desarrollo. Esto se ha traducido en períodos de conflictividad que han derivado en situaciones de crisis, como la extrema pobreza de gran parte de su población y la corrupción en la administración pública, agravada por el agresivo endeudamiento externo.

En el caso de Ecuador, bajo la visión del Presidente de la República, quien dirige la política exterior, está en total libertad de dejar a un lado a los aliados tradicionales y hacer otros acercamientos. Pero esa decisión, sin embargo, debe ser fruto de una política de conjunto y de un análisis de las conveniencias que tiene el país para insertarse en nuevas regiones del mundo. La alianza internacional que articuló el gobierno de Rafael Correa, intensificó relaciones con países básicamente productores y exportadores de petróleo que han hecho de esa materia prima una fuente de presión e influencia diplomática. Oportunidad de alto impacto.

### 3.1.2 Análisis del micro ambiente

#### 3.1.2.1 Aplicación del principio de Pareto para el análisis de clientes.

El principio de Pareto, es también conocido como la regla del 80-20, es decir, el 20% de cualquier cosa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos, El Principio de Pareto, permite utilizar herramientas de gestión, como el diagrama de Pareto, que se usa ampliamente en temas de control de calidad. Así, de forma relativamente sencilla, aparecen los distintos elementos que participan en un fallo y se pueden identificar los problemas realmente relevantes, que acarrearán el mayor porcentaje de errores.

**Tabla 1**

#### **Cuadro de clasificación de los segmentos por monto de consumo**

| ORD. | Segmento de Clientes por Monto de Consumo (\$) | Clientes Típicos   | Frecuencia | Consumo Mensual |
|------|--|--------------------|------------|-----------------|
| 1    | Menor 15                                       | Solitarios         | 93         | 1395            |
| 2    | De 15 a 20                                     | Jóvenes            | 87         | 1522,5          |
| 3    | De 20 a 25                                     | Parejas            | 51         | 1147,5          |
| 4    | De 25 a 30                                     | Grupo. Amigos      | 38         | 1045            |
| 5    | De 30 a 35                                     | Familias           | 26         | 845             |
| 6    | Mayor a 35                                     | Grupo. Empresarios | 76         | 2660            |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar  
**Elaborado por:** Jazmín Tapia

**Tabla 2**  
**Cuadro de datos para el análisis de Pareto**

Mas  
Importantes

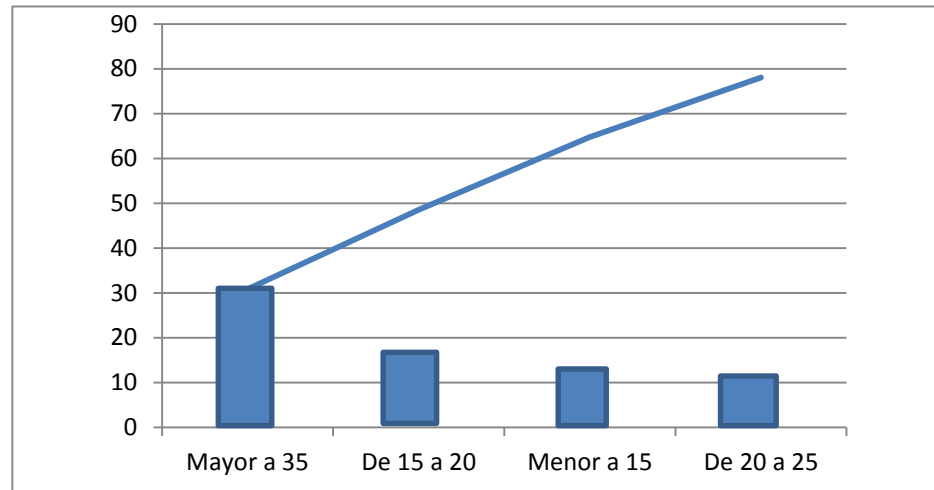


| ORD. | Segmento de clientes por Monto de Consumo (\$) | Cientes Típicos    | Consumo Mensual (\$) | % Relativo | % Acumulado |
|------|--|--------------------|----------------------|------------|-------------|
| 1    | Mayor a 35                                     | Grupo. Empresarios | 2660                 | 30,88      | 30,88       |
| 2    | De 15 a 20                                     | Jóvenes            | 1522,5               | 17,67      | 48,55       |
| 3    | Menor 15                                       | Solitarios         | 1395                 | 16,19      | 64,74       |
| 4    | De 20 a 25                                     | Parejas            | 1147,5               | 13,32      | 78,06       |
| 5    | De 25 a 30                                     | Grupo. Amigos      | 1045                 | 12,13      | 90,19       |
| 6    | De 30 a 35                                     | Familias           | 845                  | 9,81       | 100         |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

**Tabla 3**  
**Gráfico de Pareto, análisis de los clientes**



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

Según el Gráfico de Pareto los Segmentos mostrados, son el 20 % los clientes de mayor importancia, que producen el 80% de las ventas, por lo cual ellos constituyen una Oportunidad de Alto impacto.

**Tabla 4**  
**Cuadro comparativo de los clientes**

| ORD. | Clientes Típicos   | Productos que Consumen               | Segmento de Clientes por Monto de Consumo (\$) | Percepción de los clientes   | Clasificación |         |                  |
|------|--------------------|--------------------------------------|--|--|---------------|---------|------------------|
|      |                    |                                      |  |  | Oportunidad   | Amenaza | Nivel de Impacto |
| 1    | Solitarios         | Cervezas, picadas o cócteles         | Menor 15                                       | *Descuido en el Servicio   |               | ★       | Alto             |
| 2    | Jóvenes            | Cervezas, Picadas                    | De 15 a 20                                     | * Ambiente Agradable<br>* Servicio lento   | ★             |         | Alto             |
| 3    | Parejas            | Cócteles, Pizzas                     | De 20 a 25                                     | * Ambiente acogedor<br>* Buen Servicio,  | ★             |         | Alto             |
| 4    | Grupo. Amigos      | Cervezas, Pizzas                     | De 25 a 30                                     | *Demora en el Servicio<br>*Incomodidad en las mesas                                      |               | ★       | Medio            |
| 5    | Familias           | Pizzas, Bebidas sin Alcohol, Picadas | De 30 a 35                                     | * Servicio eficiente<br>* Amabilidad en el personal                                      | ★             |         | Alto             |
| 6    | Grupo. Empresarios | Cócteles, Pizzas, Picadas            | Mayor a 35                                     | * Ambiente agradable<br>*Calidad en la comida<br>*Demora en la elaboración de los platos | ★             |         | Medio            |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia



### 3.1.2.2 Análisis de los proveedores.

**Tabla 5**  
**Cuadro comparativo de los proveedores.**

| ORD. | Proveedores         | Artículos que Proveen                                   | Ventas mensualmente (\$) | Percepción  | Clasificación |         |                  |
|------|---------------------|---|--------------------------|---|---------------|---------|------------------|
|      |                     |   |                          |   | Oportunidad   | Amenaza | Nivel de Impacto |
| 1    | Supermaxi           | Abarrotes, Enlatados, Legumbres, Carnes, Viveres Varios | 1800                     | Marca Reconocida.<br>Productos de Calidad.<br>Variedad de Productos.<br>Variabilidad de Precios.<br>No Facilidad de Entrega del Producto. | ★             |         | Alto             |
| 2    | Floral              | Quesos  | 700                      | Puntualidad Tiempo de Entrega.<br>Almacenamiento y Transportación adecuada.<br>Facilidad de Pago.<br>Marca Reconocida.                    | ★             |         | Alto             |
| 3    | Cervecería Nacional | Cervezas  | 2000                     | Puntualidad Tiempo de Entrega.<br>Almacenamiento y Transportación adecuada.<br>Facilidad de Pago.<br>Marca Reconocida.                    | ★             |         | Medio            |
| 4    | CIDIQ               | Productos de limpieza                                   | 70                       | Puntualidad Tiempo de Entrega.<br>Disponibilidad del Producto.<br>Marca no reconocida.  | ★             |         | Medio            |
| 5    | SIPIA               | Aceite, Aceitunas, Vinagre                              | 40                       | Disponibilidad del Producto.<br>Marca no reconocida.<br>Facilidad de Pago.<br>Puntualidad Tiempo de Entrega.                              |               | ★       | Medio            |
| 6    | Tv-Cable            | Cable e Internet  | 240                      | Mala Transmisión.<br>Poca Variedad de Canales.<br>Señal de Internet Lenta.  |               | ★       | Medio            |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

### 3.1.2.3 Análisis de la competencia

**Tabla 6**

**Cuadro comparativo de la competencia**

| ORD | Competencia | Artículos que ofrecen                                | Ventas Mensuales (\$) | Percepción  | Clasificación |         |                  |
|-----|-------------|--|-----------------------|---|---------------|---------|------------------|
|     |             |  |                       |   | Oportunidad   | Amenaza | Nivel de Impacto |
| 1   | Western     | Cócteles.<br>Cervezas.<br>Picadas, Pizzas.           | 15.000                |   |               |         |                  |
| 2   | Friday's    | Cócteles.<br>Picadas.<br>Platos Fuertes.<br>Postres. | 45.000                | Ambiente agradable.<br>Calidad en productos.<br>Instalación Amplia.<br>Personal Amable y capacitado.<br>Variedad de la carta.     |               | ★       | ALTO             |
|     |             |  |                       | Demora en la Elaboración de los platos.<br>Servicio Lento.<br>Descuido en Atención al Cliente.<br>Falta de personal.              | ★             |         | MEDIO            |
| 3   | Molier      | Cervezas<br>Cócteles<br>Picadas<br>Karaoke           | 10.000                | Calidad en productos.<br>Instalación Amplia.<br>Ambiente agradable.<br>Parqueadero Propio   |               | ★       | MEDIO            |
|     |             |  |                       | Demora en la Elaboración de los alimentos y bebidas.<br>Servicio Lento.<br>Descuido en Atención al Cliente.<br>Falta de personal. | ★             |         | ALTO             |
| 4   | Picante Bar | Cervezas<br>Comida<br>Mexicana                       | 8.250                 | Ambiente Agradable<br>Instalación Amplia<br>Poco Variedad en la carta<br>Establecimiento Conocido.                                |               | ★       | MEDIO            |
|     |             |  |                       | No tienen Parqueadero.<br>Falta de personal.<br>Instalación sucia falta de limpieza.  | ★             |         | MEDIO            |
| 5   | Sky Blue    | Cervezas<br>Cócteles<br>Karaoke Nachos               | 3.750                 | Ambiente Acogedor.<br>Productos de buena calidad.   |               | ★       | MEDIO            |
|     |             |  |                       | Poca variedad en la carta.<br>Falta de Personal.<br>Local muy Pequeño.<br>No tienen Parqueadero.                                  | ★             |         | MEDIO            |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

### **3.1.2.4 Análisis de las organizaciones públicas y privadas que actúan en el microambiente para reglamentar, controlar y apoyar al sector del restaurante.**

#### **a. Ordenanza del distrito metropolitano de Quito para restaurantes**

La ordenanza del distrito metropolitano de Quito, está encargada de regular la gestión de residuos, prevención del medio ambiente, la conservación del ecosistema biodiversidad y la integridad del patrimonio del país.

Otra de las funciones de la ordenanza es conservar limpios los espacios y vías públicas controla la realización de separación en fuente de residuos sólidos biodegradables de los no biodegradables.

Toda persona., tanto natural como Jurídica, tiene la responsabilidad y obligación de conservar limpios los espacios y vías públicas siendo responsabilidad municipal la recolección diferenciada de estos, la limpieza de calles, etc.

De acuerdo a la aplicación y control de las normas de aseo, la municipalidad del distrito metropolitano de Quito, a través de la dirección metropolitana del medio ambiente y las empresas encargadas del servicio de aseo, son responsables de la aplicación de las normas.

Una de las obligaciones de los propietarios o arrendatarios de los establecimientos públicos, es mantener limpias las aceras, jardines, en donde los mismos, emplearán recursos para conservar limpios los frentes de los inmuebles, siendo así, que el Bar- Pizzería Western cumple con todas las normas establecidas, por la Ordenanza del Distrito Metropolitano de Quito, tales como, depositar la basura en fundas, o recipientes debidamente cerrados, así mismo, separar todos los desechos orgánicos e inorgánicos en fuentes o recipientes claramente identificados, siendo así, una oportunidad de alto impacto.

### **b) Ministerio de Ambiente.**

Esta encargado de velar por un ambiente Sano, Respeto de la naturaleza y garantiza el desarrollo ambientalmente equilibrado que conserve la biodiversidad y capacidad de regeneración natural de los Ecosistemas.

El mismo que autoriza, otorga la autoridad competente a una persona natural o jurídica, para la ejecución de un proyecto, obra o actividad que pueda causar impacto ambiental. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que el proponente de un proyecto debe cumplir para prevenir o remediar los efectos indeseables que el proyecto autorizado pueda causar en el ambiente. Donde el Bar – Pizzería Western cumplen con todos los requisitos, y obligaciones que el Ministerio del Medio Ambiente, establece, previniendo los efectos indeseados que puede ser causados en el medio ambiente, siendo así, para el establecimiento una oportunidad de alto impacto

### **c) Ministerio de Turismo.**

Se encarga de hacer del turismo el principal producto la economía, fomenta la actividad turística, mediante procesos participativos posesionando el turismo como eje estratégico del desarrollo económico social y ambiental del Ecuador Gracias a la ayuda del Ministerio de Turismo promocionan los destinos turísticos, los mismos que fomentan la calidad, eficiencia, fortaleciendo la Identidad Nacional del País.

El Ministerio de Turismo impulsa el desarrollo y potencializa las capacidades de sus colaboradores en las diferentes actividades relacionadas con el sector turístico, confía en que un turista bien atendido sentirá la calidez espontánea de nuestra gente y decidirá regresar, El Bar-Pizzería Western es un establecimiento altamente reconocido a nivel de la provincia de pichincha, siendo una oportunidad de alto impacto.

#### **d) Superintendencia de compañías**

Es una Institución líder, altamente técnica e innovadora que contará con mecanismos modernos de asesoría, siendo una, supervisión y control eficiente fortalece, promueve y controla el desarrollo confiable y transparente de la actividad societaria del mercado de valores a través de adecuados sistemas de regularización, control y servicios.

Una vez que la superintendencia verifique que todos los documentos estén correctos entrega un, formulario del RUC, cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nomina accionistas, con el fin de lograr un mejor futuro para las compañías, socios o accionistas, empresarios e inversionistas. Procurando el fortalecimiento empresarial y el desarrollo del mercado de valores, constituyendo así una fortaleza de alto impacto

#### **e) Ministerio de relaciones laborales**

El Ministerio de Relaciones Laborales está encargado de la ejecución en el diseño, políticas del desarrollo organizacional y relaciones laborales, para así generar servicios de calidad contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del país.

También está enfocado y dirigido al desarrollo de los trabajadores y la justicia laboral, siendo el ser humano el más importante, sustentado en una estructura integral, que les permita alcanzar el buen vivir, impulsando a un empleo decente, garantizado estabilidad y armonía en las relaciones laborales.

El Ministerio de Relaciones Laborales, cuenta con inspectorías de trabajo a nivel nacional, que se encargan a través de los inspectores receptor denuncias procedidas de relación laboral, velando por el cumplimiento de las obligaciones que la ley impone a empleadores y trabajadores.

El ministerio de relaciones laborales, también está encargado de cuidar las disposiciones sobre seguridad e higiene en los locales de trabajo, velar por el cumplimiento de las obligaciones que la ley impone a empleadores y trabajadores, imponer multas y realizar inspecciones a los centros de trabajo para asegurar el cumplimiento de las disposiciones de las normas del código de trabajo y del mandato constituyente, de acuerdo con lo reglas establecidas, el Bar-Pizzería “Western” cumple con todas las leyes y obligaciones, que impone el misterio de trabajo, constituyendo una fortaleza de alto impacto

#### **f) SRI**

El SRI es una entidad autónoma que tiene como responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley, mediante aplicaciones de normas vigentes.

Una de las funciones más importantes del SRI, es consolidar la cultura tributaria en el país con la finalidad de incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, promoviendo y exigiendo el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social, constituyendo para el establecimiento una oportunidad de medio impacto

#### **g) Ministerio de salud pública**

El ministerio de salud pública del Ecuador, se encarga de ejercer rectoría, regular, planificar y controlar la salud pública ecuatoriana a través del control sanitario, atención integral a personas, con el fin de garantizar la salud del pueblo ecuatoriano.

Funcionando a través de la supervisión, coordinación y control de los establecimientos y servicios, para el cumplimiento de las políticas, programas y normas, establecidas por el Ministerio de Salud.

El Bar- Pizzería "Western" cumple con todos los requisitos que establece el Ministerio de Salud, para el permiso de funcionamiento el mismo que se renueva cada año, siendo una oportunidad de Alto impacto.

#### **h) Cuerpo de bomberos**

Se encarga de la aprobación el control del desempeño e implementación del sistema contra incendio, centralizado de GPL y Radio Bases en función al reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios.

Se debe acatar las disposiciones establecidas por el cuerpo de bomberos ya que si las mismas no se cumplen pueden ser sancionadas por el incumplimiento del Reglamento. Representa una oportunidad de medio impacto

### **3.1.2.5 Análisis del atractivo competitivo del sector de restaurantes con la aplicación de las 5 fuerzas de Michael Porter.**

Es un modelo estratégico elaborado por Michael Porter en 1979, que determinan las consecuencias de rentabilidad largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

#### **a) Rivalidad entre competidores**

Es el grado de rivalidad entre los competidores y aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores permite comparar estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si se debe mejorar o rediseñar las estrategias.

#### **b) Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Pero podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

#### **c) Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

#### **d) Poder de negociación de los proveedores**

Capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será la capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o, estrategias que permitan adquirir o tener un mayor control sobre ellos

#### **e) Poder de negociación de los consumidores**

Capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos

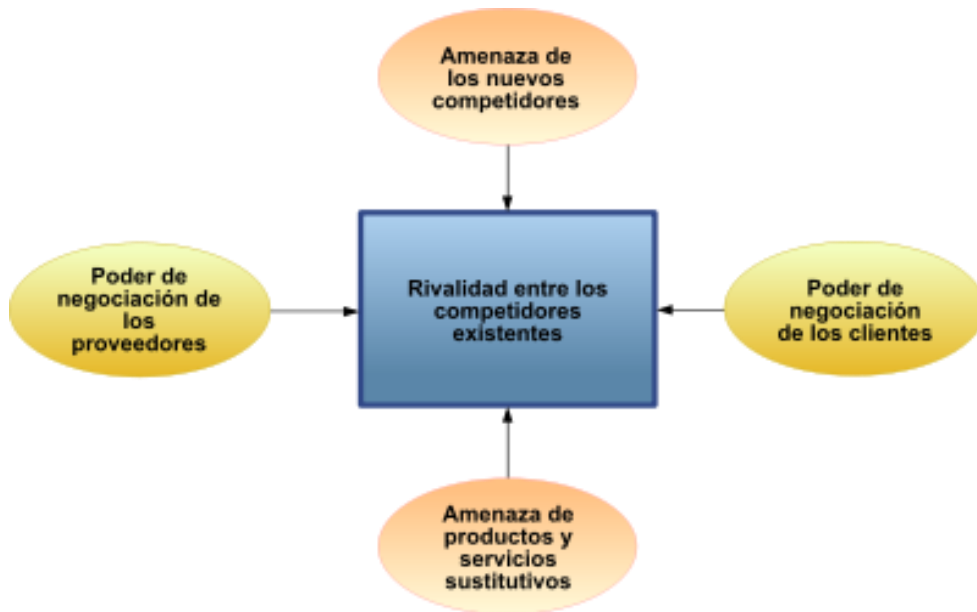
Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, los compradores siempre tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes y obtener una mayor fidelidad o lealtad, por ejemplo, estrategias como aumentar la publicidad y ofrecer mayores servicios o garantía.



**Grafico 4**  
**Cinco Fuerzas de Michael Porter.**



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

**Tabla 7**

**Cuadro comparativo estructural del sector de restaurantes.**

|   |             | 1                                       | 2  | 3                            | 4                                  | 5                                  |       |
|---|-------------|---|--|------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------|
| <b>Fuerza Competitiva</b>   |             | <b>Poder de Negociación de Clientes</b> | <b>Poder de Negociación de Proveedores</b> | <b>Riesgo de Competencia</b> | <b>Amenaza de Nuevos Entrantes</b> | <b>Riesgo Productos Sustitutos</b> |       |
| <b>Caracterización de la Fuerza en el Sector</b>  | A<br>M<br>B | BAJO                                    | MEDIO                                      | BAJO                         | MEDIO                              | BAJO                               |       |
| <b>Nivel de Atractividad</b>  | A<br>M<br>B | ALTO                                    | MEDIO                                      | ALTO                         | MEDIO                              | ALTO                               |       |
| <b>PUNTAJE</b>  |             | 5                                       | 3  | 5                            | 3                                  | 5                                  | 21/25 |
| <p><b>Conclusión:</b> Nivel de atractividad es de 4.2, esto quiere decir que es altamente atractivo, desde el punto de vista competitivo, el sector es muy atractivo para la sobrevivencia del establecimiento.</p> |             |   |  |                              |                                    |                                    |       |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

**Tabla 8**

**Cuadro resumen de oportunidades y amenazas del sector de restaurantes**

| ORD.                        | FACTOR  | NIVEL DE IMPACTO |
|-----------------------------|---|------------------|
| <b><u>Oportunidades</u></b> |   |                  |
| 1                           | Buena acogida por Clientes  | Alto             |
| 2                           | Buen Desempeño de Proveedores   | Medio            |
| 3                           | Bajo riesgo de Competencia  | Medio            |
| 4                           | Alto nivel de Atractividad  | Alto             |
| 5                           | Bajo poder de negociación de los cliente  | Alto             |
| 6                           | Amenaza de nuevos entrantes   | Medio            |
| 7                           | Buena ubicación del Establecimiento   | Alto             |
| 8                           | Limpieza e higiene dentro del Bar-Pizzería                                      | Alto             |
| 9                           | Calidad, Cantidad, Sabor y presentación adecuada                                | Alto             |
| 10                          | Prestigio, Marca Reconocida, e Impacto en los clientes                          | Media            |
| 11                          | Ambiente Cálido y Agradable   | Alto             |
| <b><u>Amenazas</u></b>      |   |                  |
| 1                           | Descuido en el Servicio   |                  |
| 2                           | Alta fuerza de competencia en el sector   | Alto             |
| 3                           | Riego de productos sustitutos en el sector                                      | Medio            |
| 4                           | Delincuencia  | Alto             |
| 5                           | Falta de capacitación al personal   | Alto             |
| 6                           | Servicio Lento en horas pico  | Alto             |
| 7                           | Falta de aplicación de Normas para la buena manipulación de Alimentos y Bebidas | Medio            |
| 8                           | Falta de Mantenimiento en algunas aéreas del establecimiento.                   | Medio            |
| 9                           | Falta de personal   | Medio            |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

### **3.1.3 Análisis interno**

#### **3.1.3.1 Análisis de los aspectos jurídicos.**

La razón social es el nombre comercial, por el cual es conocida una compañía mercantil, es decir, el atributo legal que permite identificar a una persona jurídica y demostrar la constitución legal.

Actualmente vivimos en una sociedad que sigue siempre las tendencias de moda y estilo, sin duda es positivo puesto que es signo de progreso y es fruto de mentes creativas ocupadas de idear el mundo en que vivimos.

Sin duda los espacios donde se experimenta el disfrutar sabores y sensaciones como espacios de relajación son aquellos restaurantes que hacen sentir más que en casa y ser parte del espacio.

Un restaurante es un establecimiento comercial público donde se paga por comida, bebida y servicio.

Muchos países no cuentan con reglamentos ni estándares de clasificación para los restaurantes, pero al igual que los hoteles, los restaurantes también reciben una clasificación basada en varios conceptos como: instalaciones, servicios, menú, etc.

Según los requerimientos de la CAPTUR y el Catastro de Pichincha en la actividad de alimentos y bebidas, el Bar Pizzería “Western” está considerado como un restaurante de segunda categoría el cual, cumple los requisitos para la categorización de establecimiento, tales como:

- Entrada para los clientes independientemente del personal de servicio.
- Seguridad y guardianía para los clientes.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

El Bar-Pizzería “Western” desde la creación está registrado como una empresa de sociedad de responsabilidad limitada, es decir, el capital, el cual estará dividido en participaciones sociales, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Siendo así el Bar-Pizzería “western” una empresa responsable, la cual cumple con todos los permisos que la ley impone a los establecimientos para su funcionamiento, el mismo que cada año son renovados. Siendo una fortaleza de medio impacto.

### **3.1.3.2 Análisis del direccionamiento estratégico.**

El nombre del Bar- Pizzería “Western”, no ha cambiado desde la creación, ya que la marca, la calidad de los productos están en la mente de los clientes, ofreciendo los servicios de lunes a domingos y feriados, desde las cinco de la tarde hasta las 12 de la noche.

El establecimiento tiene un direccionamiento estratégico formalmente establecido, los mismos que han logrado efectividad, en el establecimiento.

La visión es uno de los mejores establecimientos a elección, con un buen ambiente, ofreciendo productos de calidad, un servicio ágil y personalizado, para así lograr una mayor satisfacción a los clientes.

Los valores corporativos, tales como; la honradez, la verdad, la justicia y la responsabilidad, hacen de la empresa continúe y crezca haciendo que los clientes confíen en el establecimiento.

- Cortesía, honestidad, respeto a los clientes, empleados y proveedores,
- Buena relación con cada uno de los empleados.
- Brindar a los clientes productos limpios y frescos, con una excelente atención, elaborando alimentos de alta calidad.
- Pago puntualmente tanto a los empleados como los proveedores.

Los Objetivos buscan alcanzar metas deseadas en la empresa, teniendo un valor permanente y significativo, representando resultados que la empresa espera adquirir ya sea de forma cuantitativa o cualitativa, para un futuro establecido.

- Ser una Cadena de Restaurantes con altos estándares de calidad tanto en los productos como en el servicio, el cual, permita ser competitivos en el mercado.
- Disminuir los costos mediante un mejor proceso de compras.

Alcanzar un alto índice de rentabilidad mediante la correcta utilización de factores productivos. Representando una fortaleza de medio impacto

### **3.1.3.3 Análisis de los Aspectos Organizacionales**

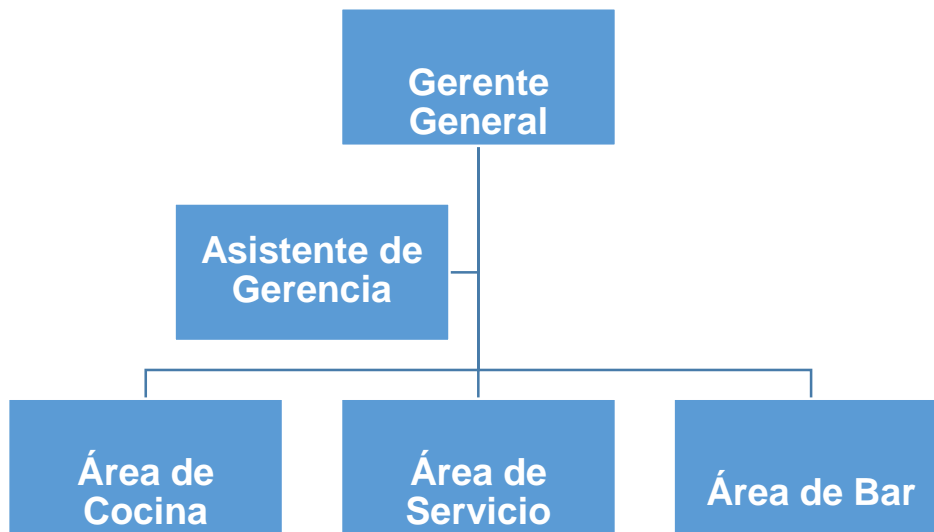
La organización del Bar-Pizzería “Western” está dividida por niveles jerárquicos, que son; el Nivel ejecutivo donde se encuentra el Gerente General, el área de administración el cual se encuentra el Asistente de Gerencia y el nivel operativo donde está el personal de cocina, Meseros, Bartender, Guardia.

El Establecimiento cuenta con 12 personas los cuales tiene una educación media, la edad del personal oscila entre 22 y 40 años, y los puestos están conformados de la siguiente manera:

En el área de servicio se encuentran cinco meseros, dos Bartender y uno de seguridad, en el área de cocina están 3 cocineros los mismos que se distribuyen tanto en cocina fría, cocina caliente, steward.

El sueldo del personal es el básico de 264 dólares, sin el 10 % de servicio ya que el establecimiento no cobra a los clientes, se da un bono motivacional al mejor vendedor. Los empleados en el establecimiento cuentan con contratos fijos establecidos por la ley y se encuentran afiliados al IESS.

**Grafico 5**  
**Organigrama estructural del Bar-Pizzería “Western”**



**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

El Bar-Pizzería “Western” siendo una cadena nacional, cuentan con manuales tanto para las funciones que cumple cada empleado en la empresa y procesos a seguir de cada área y departamento el cual llevar a cabo las funciones desempeñadas por el personal.

No cuentan con un área de Recursos Humanos el mismo que no cumplen con procedimiento a seguir para la contratación del personal, la misma que ayudaría a evaluar si son aptos para trabajar dentro de la empresa.

La elección del personal es realizada por el Gerente General o Propietario de la empresa Gonzalo Carrillo, el mismo que no sigue pasos ni procesos a seguir para la contratación del personal y los únicos aspectos importantes al momento de seleccionar son:

- Analizar las necesidades de la empresa
- Levantamiento del perfil.
- Revisión de antecedentes (curriculum)
- Entrevistas
- Contratar persona idónea

La relación laboral de los empleados con los superiores, es de compañerismo y comprensión, lo que genera un ambiente adecuado para trabajar con buena actitud y en equipo, el personal cuenta con todos los implementos para laborar, como uniforme, espacio amplio y adecuado para desenvolvimiento de sus funciones, lo que representa una fortaleza de alto impacto

#### **3.1.3.4 Análisis de los aspectos de infraestructura general del establecimiento**

##### **a) Área de cocina**

La dimensión de la cocina del Bar-Pizzería “Western” es apropiada para los servicios que presta a los clientes, así mismo, tiene una buena claridad y visibilidad, el cual, permite el desarrollo adecuado del trabajo en la cocina.

Está dividido por áreas, que son cocina caliente, donde se elaboran todos los platillos que van calientes, como salsas, pastas, pizzas, etc.

Cocina fría, donde se preparan todos los platos fríos que elabora el establecimiento tales como; ensaladas, picadita, tablititas, etc.

También se encuentran las cámaras para conservar los vegetales, además las cámaras frigoríficas para almacenar los productos que se emplearan en la cocina caliente, tales como; carnes, pollos, embutidos, etc.

##### **b) Área de servicio al cliente.**

El Bar-Pizzería “western” cuenta con varios ambientes para la atención al cliente, la barra, el área de no fumadores, el área de fumadores, y el de distracción o recreación el cual se encuentran las mesas de billar, fútbolín, permitiendo a los clientes distraerse de una forma diferente a los demás establecimientos de su alrededor, convirtiendo de la estadía una experiencia inolvidable.

El servicio lo realizan los meseros quienes se encargan de atender a los clientes y de servir los platos solicitados, la atención es cordial y cada uno de ellos se esmera por brindar un buen servicio, Lo que representa una fortaleza de alto impacto



### **c. Maquinaria y equipo**

El Bar-Pizzería “Western” consta con Equipos y maquinaria no adecuados y acorde para el desenvolvimiento en el establecimiento, ya que en días de mayor afluencia de clientes la falta de un horno para la elaboración de pizzas, adicionalmente la falta de cristalería, cubertería, no permite brindar un servicio ágil a los clientes lo que representa una debilidad de alto impacto

### **d. Mobiliario y decoración**

El mobiliario que tiene el establecimiento es acorde con el tipo o tema del establecimiento, el cual brinda armonía y ambiente al establecimiento. Siendo un establecimiento de especialidad donde se preparan las mejores pizzas al estilo oeste.

La decoración tiene un concepto básico a media luz, decoración de madera, elementos western, antigüedades internacionales, pantallas para ver disfrutar de los partidos de futbol, chimenea, barra de madera entre otros, haciendo que el cliente se sienta parte del establecimiento, lo que representa una fortaleza de alto Impacto

## **3.1.3.5 Análisis de la capacidad de los clientes.**

### **a) Calidad en el servicio**

El servicio brindado por el establecimiento, en general, algunas de las veces ha ocasionado posibles reclamos e inconvenientes en la estadía de los clientes, tanto como en el servicio como en la demora en la elaboración de los platos, representando así una debilidad de alto impacto.

### **b) Rotación de clientes.**

La rotación de los clientes es una estadística de gran utilidad, que constituye el valor referencial para evaluar la ocupación de un restaurante. Se interpreta como “el número de veces que un puesto o una mesa es ocupada diariamente”. Para calcularla es suficiente con dividir el número de clientes registrados al día, para la capacidad máxima del restaurante, no existe un valor estándar considerado bueno para un establecimiento, esto depende del tipo de restaurante, categoría, tipo de servicio y comida que ofrezca.

### Fórmula de la Rotación:

$$\text{Rotación Diaria: } \frac{\text{Número de clientes al día}}{\text{Capacidad del Restaurante}}$$

$$\text{Rotación Diaria: } \frac{250}{180}$$

$$\text{Rotación Diaria: } 1.40$$

### Formula del Tiempo de Rotación:

$$\text{Tiempo de Rotación} = \frac{\text{Horas de Atención}}{\text{Rotación}}$$

$$\text{Tiempo de Rotación} = \frac{7}{1.40}$$

$$\text{Tiempo de Rotación} = 5 \text{ horas}$$

La Rotación diaria de los clientes en el Bar-Pizzería “Western” es de 1.40 siendo una calificación buena, ya que existe una aligerada rotación de puestos en el establecimiento representando una fortaleza de alto impacto.

El Tiempo de Rotación, es el valor que indica el tiempo en horas y minutos que cada puesto permanece ocupado, es decir, el tiempo de rotación aproximado en el Bar-Pizzería “Western” es de 5 horas, en el transcurso de la estadía del clientes, teniendo como resultado una buena aceptación del medio, el cual tienen escasos puestos vacíos, lo que representa una fortaleza de alto impacto.

### **c) Consumo Promedio**

El Consumo Promedio, es una herramienta el cual permite identificar en dólares cuanto consume un cliente en el establecimiento, dándole al Gerente algunas pautas de análisis, desde la preferencia de platos hasta la eficiencia en la labor de ventas que realiza el personal de servicio, ya que este potencial humano puede sugerir un mayor consumo al cliente, promocionando los platos de más alto precio o influyendo en la compra de platos o bebidas adicionales, teniendo así un consumo promedio de 8 dólares por persona. Representa una fortaleza de medio Impacto.

**Tabla 9**  
**Cuadro de Resumen del Análisis Interno**

| ORD. | Escenario  | Variable   | Descripción  | Clasificación |           |                  |
|------|--|--|--|---------------|-----------|------------------|
|      |  |  |  | Fortaleza     | Debilidad | Nivel de Impacto |
| 1    | Aspecto Jurídico                                 | Tipo de Organización   | Jurídica   | ★             |           | Medio            |
| 2    | Aspecto Organizacional                           | * Organigrama<br>* Manual de funciones<br>* Manual de procesos<br>* Reglamento Interno | Se encuentra establecido y documentado en el establecimiento   | ★             |           | Alto             |
|      |  | * Recursos Humanos<br>* Ambiente Laboral<br>* Nominas de Empleados.                    | * Cumplen procedimientos para contratación de personal.<br>* Ambiente adecuado, buena actitud y trabajo en Equipo.<br>* El personal cuenta con el salario establecido y todos los beneficios de ley. | ★             |           | Medio            |
| 3    | Aspectos de Infraestructura, Maquinaria, Equipo. | * Maquinaria y Equipos   | * Maquinaria adecuadas, pero falta de Equipos para el desenvolvimiento en el establecimiento falta   |               | ★         | Alto             |
|      |  | * Mobiliario<br>* Decoración   | * Acorde con el tipo y tema del establecimiento,<br>* Acorde con el tipo, brinda armonía y ambiente al establecimiento.  | ★             |           | Alto             |
| 4    | Análisis de la Capacidad de los Clientes.        | * Calidad en el Servicio   | * Posibles reclamos e inconvenientes en la estadía de los Clientes.  |               | ★         | Alto             |
|      |  | * Rotación de los clientes<br>* Tiempo de rotación de Clientes<br>* Consumo promedio   | * Existe rápida rotación de puestos en el establecimiento.<br>* Escasos puestos vacíos, buena aceptación del medio   | ★             |           | Alto             |

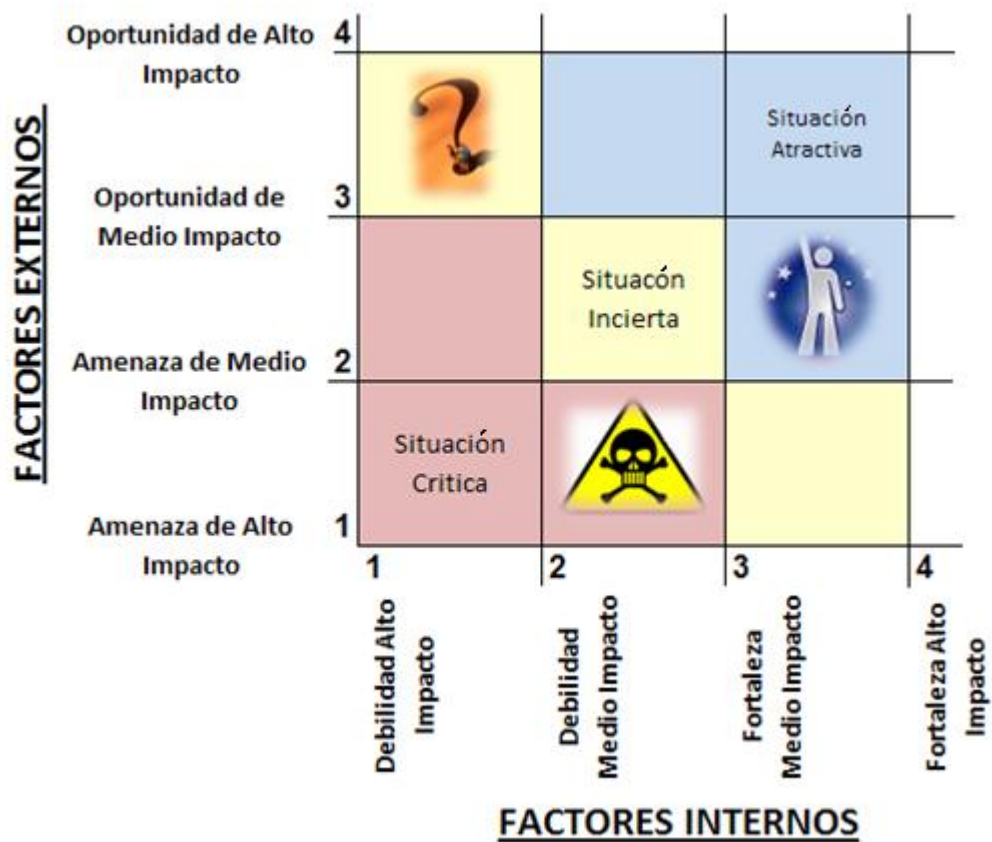
**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

### 3.1.4 Diagnóstico situacional.

De acuerdo con la información investigada del análisis macro - micro ambiente, análisis Interno, se procederá a realizar un Artilugio Matemático sobre la “Evaluación externa e interna”, el cual permitirá conocer la situación actual del restaurante.

**Grafico 6**  
**Evaluación Externa – Interna**



Fuente: Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Jazmín Tapia

Para la realización de la Evaluación Externa – Interna, se tomara en cuenta la siguiente escala, para medir el nivel de Impacto.

**Grafico 7**  
**Escala de Nivel de Impacto**

| <u>IMPACTO</u> | <u>CALIFICACION</u> |
|----------------|---------------------|
| ALTO           | 3                   |
| MEDIO          | 2                   |
| BAJO           | 1                   |
| NULO           | 0                   |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

**Grafico 8**  
**Escala para medir Ponderación**

|                           |   |     |   |                 |
|---------------------------|---|-----|---|-----------------|
| Oportunidad Alto Impacto  | 4 | — — | 4 | Fortaleza Alto  |
| Impacto                   |   |     |   |                 |
| Oportunidad Medio Impacto | 3 | — — | 3 | Fortaleza medio |
| Impacto                   |   |     |   |                 |
| Amenaza Medio Impacto     | 2 | — — | 2 | Debilidad Medio |
| Impacto                   |   |     |   |                 |
| Amenaza Alto Impacto      |   | — — | 1 | Debilidad       |
| Alto Impacto              |   |     |   |                 |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

**Tabla 10**  
**Matriz de Evaluación Externa**

| Ord.                 | Factor                                    | Nivel de Impacto | Calificación | % Relativo | Ponderación           | Ordenadas Parciales |
|----------------------|---|------------------|--------------|------------|-----------------------|---------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> |   |                  |              |            |                       |                     |
| 1                    | PIB                                       | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 2                    | Inflación                                 | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 3                    | Política Petrolera                        | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 4                    | Deuda Externa                             | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 5                    | Política Salarial                         | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 6                    | Nivel de Educación                        | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 7                    | Nivel de Cultura                          | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 8                    | Tecnología                                | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 9                    | Ambiente Ecológico                        | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 10                   | Visión Internacional                      | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 11                   | Ubicación                                 | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 12                   | Proveedores Supermaxi                     | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 13                   | Proveedores Floral                        | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 14                   | Proveedores Cervecería Nacional           | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 15                   | Proveedores CIDIQ                         | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 16                   | Bajo riesgo de competencia                | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 17                   | Precios Cómodos y Accesibles              | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 18                   | Ordenanza Metropolitana de Quito          | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 19                   | Ministerio de Turismo                     | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 20                   | S.R.I                                     | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 21                   | CETUR                                     | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 22                   | Superintendencia de Compañías             | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 23                   | Ministerio de Relaciones Laborales        | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 24                   | Ministerio de Salud Pública               | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 25                   | Cuerpo de Bomberos                        | Medio            | 3            | 0,02       | 3                     | 0,06                |
| 26                   | Prestigio e Impacto de Marca en Clientes  | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 27                   | Bajo poder de negociación de los clientes | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 28                   | Baja Amenaza de Nuevos Entrantes          | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 29                   | Nivel de Atractividad                     | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| 30                   | Bajo Poder de Negociación de Clientes     | Alto             | 5            | 0,03       | 4                     | 0,12                |
| <b>AMENAZAS</b>      |   |                  |              |            |                       |                     |
| 1                    | Tasa de Interés                           | Alto             | 5            | 0,03       | 1                     | 0,03                |
| 2                    | Balanza Comercial                         | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 3                    | Remesas Emigrantes                        | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 4                    | Escenario Político                        | Alto             | 5            | 0,03       | 1                     | 0,03                |
| 5                    | Asamblea constituyente                    | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 6                    | Grupos de Presión                         | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 7                    | Poder del Estado                          | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 8                    | Situación Económica                       | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 9                    | Desempleo                                 | Alto             | 5            | 0,03       | 1                     | 0,03                |
| 10                   | Proveedores SIPIA                         | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 11                   | Proveedores TV-Cable                      | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 12                   | Competencia                               | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| 13                   | Delincuencia                              | Medio            | 3            | 0,02       | 2                     | 0,04                |
| <b>TOTAL</b>         |   |                  | <b>169</b>   |            | <b>Ordenada Total</b> | <b>3,30</b>         |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

En Base a la matriz de evaluación externa, se puede deducir que el Bar- Pizzería “Western” se encuentra en un entorno de varias oportunidades como también de muy pocas amenazas, es decir, la empresa cuenta con varias ventajas externas las mismas que le ayudan al crecimiento del establecimiento.

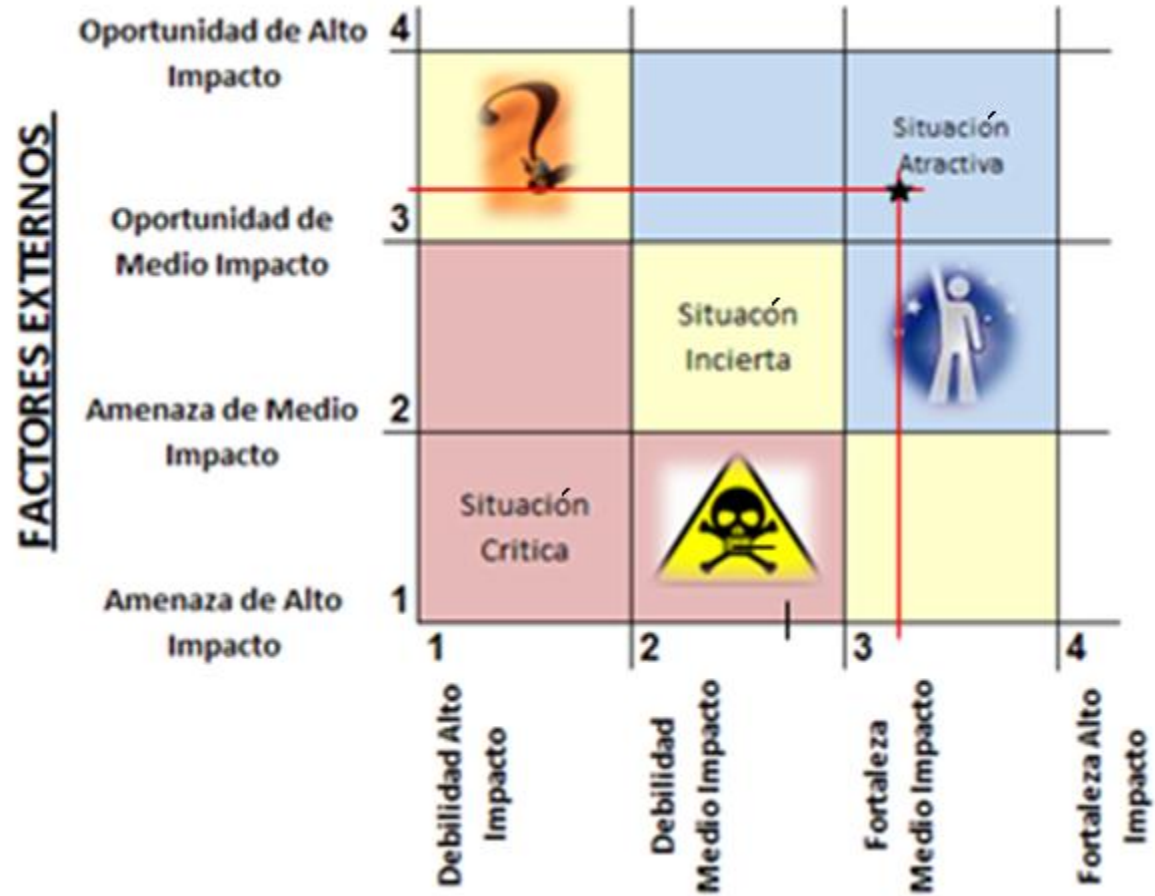
**Tabla 11**  
**Matriz de Evaluación Interna**

| Ord.               | Factor   | Nivel de Impacto | Calificación | % Relativo | Ponderación | Ordenadas Parciales |
|--------------------|--|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  |  |                  |              |            |             |                     |
| 1                  | Ambiente Agradable   | Ato              | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 2                  | Buena Acogida por los clientes                             | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 3                  | Amabilidad en el Personal                                  | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 4                  | Calidad en la comida                                       | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 5                  | Instalación amplia   | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 6                  | Variedad de la Carta                                       | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 7                  | Limpieza e Higiene en el establecimiento                   | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 8                  | Parqueadero Propio   | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 9                  | Sabor, Cantidad y Presentación Adecuada                    | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 10                 | Aspecto Jurídico   | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 11                 | Estabilidad laboral  | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 12                 | Buena Decoración del establecimiento                       | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 13                 | Buena Rotación de puestos                                  | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 14                 | Buen tiempo de rotación                                    | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 15                 | Manejo de Valores Empresariales                            | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 16                 | Buen Ambiente Laboral                                      | Medio            | 3            | 0,03       | 3           | 0,09                |
| 17                 | Planificación Estratégica Establecida                      | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| 18                 | Maneja Estándares de Elaboración de A&B                    | Alto             | 5            | 0,04       | 4           | 0,16                |
| <b>DEBILIDADES</b> |  |                  |              |            |             |                     |
| 1                  | Descuido en el Servicio                                    | Alto             | 5            | 0,04       | 1           | 0,04                |
| 2                  | Demora en la elaboración de los platos                     | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 3                  | Falta de Capacitación del personal                         | Alto             | 5            | 0,04       | 1           | 0,04                |
| 4                  | Demora en el Servicio                                      | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 5                  | Falta de Aplicación de normas de buena manipulación de A&B | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 6                  | Falta de Mantenimiento de pocas áreas del establecimiento  | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 7                  | Falta de maquinaria para días de mayor afluencia           | Alto             | 5            | 0,04       | 1           | 0,04                |
| 8                  | Software no adecuado para el restaurante                   | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 9                  | Falta de personal  | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 10                 | Reclamos e inconformidad de pocos clientes                 | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| 11                 | Tiempo de elaboración de platos                            | Alto             | 5            | 0,04       | 1           | 0,04                |
| 12                 | Manuales de elaboración de A&B en mal estado               | Medio            | 3            | 0,03       | 2           | 0,06                |
| <b>Total</b>       |  |                  | <b>116</b>   |            |             | <b>3,03</b>         |

**Fuente:** Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar  
**Elaborado por:** Jazmín Tapia



Tabla 12  
Gráfico de Evaluación Externa-Interna



Fuente: Orientación Tesis de Grado. Ing. Raúl Salazar  
Elaborado por: Jazmín Tapia

### **3.1.5 INFORME DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

El grafico de evaluación externa-interna se observa que la situación de la empresa está caracterizada en el punto de coordenadas 3.30, 3.03, este punto denota una situación atractiva desde el punto de vista externo la empresa tiene un mayor impacto en las oportunidades más importantes, tales como:

- a) Bajo riesgo de competencia
- b) Prestigio e impacto de la marca de en la mente de los clientes.
- c) Alto nivel de atractividad

Y como amenazas principales:

- a) Delincuencia
- b) Desempleo.
- c) Escenario político

Desde el punto de vista interno, existen varias fortalezas, pero las más importantes son:

- a) Buena acogida por los cliente
- b) Buena rotación de puestos
- c) Calidad, sabor, presentación adecuada

Teniendo a la vez debilidades como:

- a) Descuido en el servicio
- b) Falta de capacitación del personal
- c) Demora en la elaboración de los platos en horas pico.

Es así, que la recomendación para la situación de la empresa es continuar aplicando estrategias, para seguir creciendo y desarrollando en el mercado.

## **CAPÍTULO IV.**

### **4 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.**

#### **4.1 Segmentación del Mercado.**

##### **4.1.1 Definición.**

“Se define como Segmentación de mercado, al proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización”<sup>5</sup>

La segmentación del mercado, es una herramienta del marketing cuyo objetivo es identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas, hacia el cual la empresa pueda dirigir los recursos, obteniendo resultados rentables.

Es decir, es el proceso mediante el cual una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes, de acuerdo a las necesidades o preferencias de las personas.

##### **4.1.2 Importancia de la segmentación**

Es importante la segmentación, ya es una manera eficaz de llegar a un mercado y un segmento específico de clientes con productos o servicios adaptados y diseñados a sus necesidades.

Otra importancia de la segmentación del mercado es que permite identificar las necesidades, comportamiento de los diferentes mercados y de sus consumidores, para satisfacer en mejor forma las necesidades de acuerdo a las preferencias logrando ventajas competitivas.

Gracias a la segmentación se logra entender el mercado y saber hacia dónde se dirige la industria de todo sector. Lo generar propuestas de valor dirigidas a nichos clasificados por tipo de consumo o necesidades, y en el área industrial, al tamaño y número de empleados.

---

<sup>5</sup> Diccionario de términos de Mercadotecnia, American Marketing Association.

### **4.1.3 Ventajas y desventajas**

#### **a. Ventajas**

- Clasificación más clara y adecuada del producto que se vende.
- Proporciona un mejor servicio.
- Se centraliza en el mercado hacia un área específica
- Tiene buena imagen, exclusividad y categoría
- Logra una buena distribución del producto
- Se obtienen mayores ventas
- Se conoce cuál es el mercado del producto para colocarlo en el sitio o momento adecuados.
- Da a cada producto su posicionamiento.
- Se sabe cuál es la fuente del negocio y donde se enfocaran los recursos y esfuerzos
- Si no existiera la segmentación los costos de mercadotecnia serían más altos
- Se ahorra tiempo dinero y esfuerzo al no colocar el producto en donde no se va a vender
- Se define a quien va dirigido el producto y las características de los mismos.
- Se facilita el análisis para tomar decisiones.
- Se optimizan los recursos.

#### **b. Desventajas**

- Disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente.
- Que no esté bien planeada la segmentación y pudiera dejar fuera a muchos clientes.
- Que no se determinen las características de un mercado.
- Perder oportunidad de mercado.
- No utilizar las estrategias adecuadas de mercado.
- El alto costo que existe para obtener información

#### **4.1.4 Criterios de segmentación**

Al momento de segmentar, el mercado de una empresa tiene diferentes variables, se puede diferenciar, que variables hacen que un segmento sea potencialmente clientes de la empresa, o sea del producto, o de la competencia, o dentro de los clientes que variables determinan la fidelidad de un cliente y que producto se consuma más o menos.

Los criterios son independientes del producto y del comportamiento de los clientes estos son:

##### **a) Segmentación geográfica.**

El mercado se divide según variables como estado, región, tamaño del municipio, densidad, clima, etc., basándose en la idea de que las necesidades de los consumidores varían según el área geográfica donde viven.

##### **b) Segmentación demográfica**

En esta segmentación, el mercado está dividido en diferentes grupos en base a variables como edad, sexo, tamaño de la familia, estado civil, talla, Peso, Religión, Nacionalidad, etc.

##### **c) Segmentación Psicográfica**

Se divide a los compradores en diferentes grupos, de acuerdo a deferencias de estilos de vida, personalidad y clase social. Los niveles o intervalos resultantes de la variable personalidad coinciden con las clasificaciones que hace la psicología del individuo, aunque, generalmente, se marcan los niveles o intervalos en función del producto o servicio considerado en cada ocasión.

##### **d) Segmentación socioeconómica**

Es la clasificación del mercado según las variables que miden el poder adquisitivo o la posición social y cultural de los consumidores, ya sean los ingresos, clase social, profesión, Nivel de estudios, etc.

##### **e) Criterios de segmentación específicos.**

Están en relación directa con el producto o servicio considerado y con el comportamiento del cliente. Son muchas y diversas las variables que se pueden tener en cuenta para segmentar el mercado, de acuerdo a criterios específicos, aunque los de mayor relevancia son el tipo de usuario, nivel de

consumo, volumen de compra, motivación de compra y beneficio esperado del producto o servicio

#### **4.1.5 Investigación de Mercado.**

La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

Es decir, la investigación de mercado es un proceso que consta de diferentes pasos o fases que siguen un orden secuencial. Este proceso se inicia cuando se detecta algún problema o se vislumbra una oportunidad y culmina con el análisis de los datos recogidos. El fin del análisis es transformar los datos en información útil para la toma de decisiones tendientes a la solución del problema

#### **4.1.6 Objetivos de la Investigación.**

##### **4.1.6.1 Objetivo general**

Conocer el nivel de satisfacción del servicio que perciben los clientes en el Bar-Pizzería “western” Valle de los Chillos.

##### **4.1.6.2 Objetivos específicos**

- Conocer las características y necesidades de los clientes.
- Medir el nivel de satisfacción percibidos por los clientes internos y externos al consumidor y brindar los servicios del establecimiento.
- Conocer las necesidades que no cubren dentro del servicio al cliente

#### **4.1.7 Mercado global y de referencia.**

**a. Mercado global.-** El Mercado global impide la competitividad de las empresas de países en vías de desarrollo y trae como consecuencia la agudización de la pobreza a extremos en el que para las mayorías, sobrevivir es un “éxito”.

Son mercados que están expuestos a los cambios económicos, socioculturales y político-legales que existen en el entorno a nivel mundial y debido a ello, los mercados son afectados de manera directa e indirecta en su ambiente interno. Por ejemplo el petróleo de a nivel

mundial se exporta a una cantidad variable todos los días, y ese cambio afecta a los otros mercados involucrados y no hay competencia de que un mercado lo tiene más caro que otro.

**b. Mercado de referencia.**- Ayudar a las empresas a definir el marco dentro del cual se aplican las normas de la competencia.

Son mercados que se utilizan como "referencias" para fijar o negociar precios entre un comprador y un vendedor de un producto. Sirven de guía para saber cuánto vale un producto. En los productos que son homogéneos y que tienen un mercado mundial los precios de referencia se generan en Bolsas donde se cruzan miles de operaciones diarias.

#### 4.1.8 Tamaño de la muestra.

El tamaño de la muestra es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario determinar cuál es el universo, el mismo que puede ser infinita o finita, el cual se ha tomado en cuenta las siguientes variables:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| a) n: Tamaño de la muestra                           |                 |
| b) N: Tamaño del universo de la población            | 74.397 personas |
| c) p: Probabilidad a favor                           | 50 %            |
| d) q: Probabilidad en contra                         | 50%             |
| e) z: 1.96, parámetro para un nivel de confianza del | (95%)           |
| f) e: margen de error                                | 6%              |

**a) Población finita:** Es aquella que indica que es posible alcanzarse o sobrepasarse al contar, posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones.

**b) Población infinita:** Es infinita si se incluye un gran conjunto de medidas y observaciones que no pueden alcanzarse en el conteo.

Son poblaciones infinitas porque no existe límite en cuanto al número de observaciones que cada uno puede generar.

- c) Parámetro:** Son Es una pequeña descripción de una característica fija o media de la población meta, es decir, el parámetro indica el valor real que se obtendrá si se realiza un censo en el lugar de la muestra.
- d) Estadística:** Es una descripción resumida de una característica o medida de la muestra, es decir se la utiliza como un estimado del parámetro de la población.
- e) Error muestral:** Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación indicará hasta qué medida se puede cometerlo.
- f) Nivel de confianza:** Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Los intervalos de confianza permiten verificar hipótesis planteadas respecto a parámetros poblacionales, determinando el nivel de certeza deseado por los resultados.
- g) Varianza poblacional.** Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.

Una vez determinado los factores, se procede a calcular el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npqz^2}{[(N - 1)e^2] + pqz^2}$$

$$n = \frac{74.397 * 0,50 * 0,50 * 1,96^2}{[(74.397 - 1)0,06^2] + 0,50 * 0,50 * 1,96^2}$$

$$n = \frac{71450.878}{[267,83] + 0.9604}$$

$$n = \frac{71450.878}{268.79}$$

$$n = 265$$



De acuerdo con el resultado de la formula, para el cálculo del tamaño de la muestra, indica que el número de encuestas que se debe realizar es de 265, el cual permitirá conocer el nivel de satisfacción de los clientes dentro del establecimiento.

#### **4.2 Diseño del instrumento de la investigación**

Según “Richard L. Sandhusen, las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo” <sup>6</sup>

Es decir, la encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica.

---

<sup>6</sup> Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton, Etzel y Walker, Mc Graw Hill, 2004

## 4.2.1 Formulario de la encuesta



### ENCUESTA.

Su opinión es importante, el Bar-Pizzería “Western” San Rafael, está interesado en conocer el nivel de satisfacción de los clientes por lo que solicitamos llenar la siguiente encuesta.

1. **Género:** F:  M:
2. **Nacionalidad:** \_\_\_\_\_
3. **Edad:**

|             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Menor de 18 | <input type="checkbox"/> |
| De 19 a 25  | <input type="checkbox"/> |
| De 26 a 32  | <input type="checkbox"/> |
| De 33 a 39  | <input type="checkbox"/> |
| De 40 a 46  | <input type="checkbox"/> |
| Mayor de 47 | <input type="checkbox"/> |
5. **Sector que reside:**  
Norte:  Sur:  Valle de Los Chillos:  Valle Cumbayá:
6. **Nivel de instrucción:**  
Primaria:  Secundaria:  Tecnología:  Superior:
7. **Ocupación:**  
Estudiante:  Ama de Casa:  Empleado Público:  Empleado Privado:   
Independiente:  Jubilado:
8. **Nivel de ingresos personal:**

|              |                          |
|--------------|--------------------------|
| Menor de 300 | <input type="checkbox"/> |
| 300 a 600    | <input type="checkbox"/> |
| 600 a 900    | <input type="checkbox"/> |
| Mayor de 900 | <input type="checkbox"/> |
8. **¿Por qué medio de comunicación se enteró del Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos?**

|          |                          |
|----------|--------------------------|
| Revistas | <input type="checkbox"/> |
| Prensa   | <input type="checkbox"/> |
| Amigos   | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> |
| Familia  | <input type="checkbox"/> |
| Otros:   | _____.                   |
9. **¿Con qué frecuencia Visita el Bar- Pizzería “Western” Valle de los chillos?**  
\_\_\_\_\_.
10. **En orden de prioridad 1,2 o 3 Indique los restaurantes que frecuenta.**
  1. \_\_\_\_\_.
  2. \_\_\_\_\_.
  3. \_\_\_\_\_.
11. **¿Con quién acostumbra acudir al Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos?**  
Solo:  Pareja:  Amigos:  Familia:   
Grupos de amigos/Compañeros de trabajo:
12. **¿En promedio cuánto gasta en cada visita al Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos?**  
\_\_\_\_\_.
13. **¿Cuándo usted visita el Bar-Pizzería “Western” valle de los Chillos que es lo que más consume, Señale 2 más importantes?**  
Pizzas: \_\_\_\_\_ Picadas: \_\_\_\_\_ Ensaladas: \_\_\_\_\_ Cervezas: \_\_\_\_\_ Cócteles: \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_.

14. En orden de prioridad 1, 2, 3 indique los factores que toma en cuenta al momento de elegir un Bar o Restaurante.

- Calidad de los Alimentos:
- Precios Convenientes:
- Comodidad de las Instalaciones:
- Servicio Ágil:
- Ubicación del Establecimiento:
- Especialidad del Restaurante o Bar:

15. Marque con una X y califique el Servicio del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos.

| Servicio que ofrece                     |                     | Insatisfactorio | Bueno | Satisfactorio |
|---|---------------------|-----------------|-------|---------------|
| a. Calidad                              | Sabor               |                 |       |               |
|   | Presentación        |                 |       |               |
|   | Porción             |                 |       |               |
|   | Temperatura         |                 |       |               |
| b. Precio                               |                     |                 |       |               |
| c. Parqueadero privado                  |                     |                 |       |               |
| d. Servicio diligente                   | Toma de pedido      |                 |       |               |
|   | Sugerencia de carta |                 |       |               |
|   | Servicio a la mesa  |                 |       |               |
|   | Pasar la cuenta     |                 |       |               |
| e. Especialidad y variedad del menú     |                     |                 |       |               |
| f. Baños higiénicos y adecuados         |                     |                 |       |               |
| g. Mobiliario cómodo y funcional        |                     |                 |       |               |
| h. Espacio del local cómodo y funcional |                     |                 |       |               |

16. ¿Indique 1 Deficiencias del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?

\_\_\_\_\_.

17. ¿Indique 1Ventaja que le ofrece el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?

\_\_\_\_\_.

18. ¿Indique el modo de pago preferido?

Efectivo:       Cheque:       Tarjetas de crédito:

19. ¿Indique el tiempo Promedio que permanece en el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?

### **4.3 Levantamiento de la encuesta.**

El levantamiento de la encuesta se realizó los días: Agosto 10, 11, 12, 13 (Días de mayor afluencia de clientes) y 16, 17, 18 del mismo mes (Días donde no hay mayor afluencia de clientes)

### **4.4 Informe del Resultado de la Investigación.**

#### **4.4.1 Nota técnica**

De acuerdo con los datos obtenidos, la encuesta fue realizada dentro del Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, a los clientes que asistieron los días de mayor afluencia que son; jueves, viernes y sábado, a partir de las 17 pm hasta las 12 pm, teniendo como resultado un total de 265 personas encuestadas, el mismo, que hubo una gran aceptación por parte de los clientes, la cual respondieron con franqueza a las encuestas que se les entregó.

#### 4.4.2 Cuadro general de resultados

**Tabla 13**  
**Cuadro General de Resultados**

| Ordinal | Pregunta   | Parámetros                                | Frecuencia | % Relativo |
|---------|--|---|------------|------------|
| 1       | Personas encuestadas según género  | Femenino                                  | 130        | 49         |
|         |  | Masculino                                 | 135        | 51         |
| 2       | Nacionalidad de las personas encuestadas   | Ecuatorianos                              | 257        | 97         |
|         |  | Extranjeros                               | 8          | 3          |
| 3       | Edad de las personas encuestadas   | Menor de 18                               | 12         | 5          |
|         |  | De 9 a 25                                 | 91         | 34         |
|         |  | De 26 a 32                                | 85         | 32         |
|         |  | De 33 a 39                                | 40         | 15         |
|         |  | De 40 a 46                                | 18         | 7          |
|         |  | Mayor de 47                               | 19         | 7          |
| 4       | Sector de Residencia de los encuestados  | Norte                                     | 24         | 9          |
|         |  | Sur                                       | 14         | 5          |
|         |  | Valle de los Chillos                      | 213        | 80         |
|         |  | Valle de Cumbayá                          | 14         | 5          |
| 5       | Nivel de Instrucción de las personas encuestadas   | Primaria                                  | 3          | 1          |
|         |  | Secundaria                                | 21         | 8          |
|         |  | Tecnología                                | 18         | 7          |
|         |  | Superior                                  | 223        | 84         |
| 6       | Ocupación de las personas encuestadas  | Estudiante                                | 63         | 24         |
|         |  | Ama de Casa                               | 9          | 3          |
|         |  | Empleado Publico                          | 25         | 9          |
|         |  | Empleado Privado                          | 127        | 48         |
|         |  | Independiente                             | 40         | 15         |
|         |  | Jubilado                                  | 1          | 1          |
| 7       | Nivel de Ingresos de las personas encuestadas  | Menor de 300                              | 69         | 26         |
|         |  | De 300 a 600                              | 30         | 11         |
|         |  | De 600 a 900                              | 51         | 21         |
|         |  | Mayor de 900                              | 111        | 42         |
| 8       | ¿Por qué medio de comunicación se enteró del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos                       | Revista                                   | 3          | 1          |
|         |  | Prensa                                    | 2          | 1          |
|         |  | Amigos                                    | 208        | 78         |
|         |  | Internet                                  | 4          | 2          |
|         |  | Familia                                   | 37         | 14         |
|         |  | Otros                                     | 11         | 4          |
| 9       | ¿Con qué frecuencia visita el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?                                     | Semanalmente                              | 98         | 37         |
|         |  | Mensualmente                              | 77         | 29         |
|         |  | Bimensual                                 | 30         | 11         |
|         |  | Trimestral                                | 27         | 10         |
|         |  | Semestral                                 | 17         | 6          |
|         |  | Anual                                     | 16         | 7          |
| 10      | En orden de prioridad 1, 2, 3, indique los restaurantes o bares que frecuenta.                                 | Bares De quito                            | 132        | 27         |
|         |  | Western                                   | 120        | 24         |
|         |  | Friday's                                  | 79         | 16         |
|         |  | Restaurantes de Diferentes Especialidades | 75         | 15         |
|         |  | Bares alrededor del sector                | 47         | 10         |
|         |  | Pizzerías                                 | 39         | 8          |
| 11      | ¿Con quién acostumbra acudir al Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?                                   | Solo                                      | 6          | 2          |
|         |  | Pareja                                    | 72         | 27         |
|         |  | Amigos                                    | 143        | 54         |
|         |  | Familia                                   | 34         | 13         |
|         |  | Compañeros de Trabajo                     | 10         | 4          |
| 12      | ¿En Promedio cuánto gasta en cada visita al Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?                       | Menor de 15 \$                            | 47         | 18         |
|         |  | De 16 a 25 \$                             | 77         | 29         |
|         |  | De 26 a 35 \$                             | 58         | 22         |
|         |  | De 36 a 45 \$                             | 41         | 15         |
|         |  | Mayor de 46 \$                            | 42         | 16         |
| 13      | Cuando usted visita el Bar-Pizzería "Western" ¿Qué es lo que más consume? Señale 2 más importantes.            | Pizzas                                    | 110        | 41         |
|         |  | Picadas                                   | 10         | 4          |
|         |  | Ensaladas                                 | 5          | 2          |
|         |  | Cervezas                                  | 120        | 45         |
|         |  | Cocteles                                  | 12         | 5          |
|         |  | Otros                                     | 8          | 3          |
| 14      | En orden de prioridad 1,2,3, indique los factores que toma en cuenta al momento de elegir un Bar o restaurante | Calidad de Alimentos                      | 102        | 38         |
|         |  | Precios Convenientes                      | 15         | 6          |
|         |  | Comodidad de las instalaciones            | 42         | 16         |
|         |  | Servicio Agil                             | 74         | 28         |
|         |  | Ubicación del Establecimiento             | 21         | 8          |
|         |  | Especialidad del Bar o Restaurante        | 11         | 4          |

| Ordinal                              | Pregunta   | Parámetros                       | Frecuencia             |            |       |            | % Relativo      |            |    |
|--------------------------------------|--|----------------------------------|------------------------|------------|-------|------------|-----------------|------------|----|
| 15                                   | Marque con una X y califique el servicio del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos       | Servicio que ofrece              | Satisfactorio          | % Relativo | Bueno | % Relativo | Insatisfactorio | % Relativo |    |
|                                      |  | CALIDAD                          | Sabor                  | 138        | 52    | 80         | 30              | 47         | 18 |
|                                      |  |                                  | Presentación           | 119        | 45    | 100        | 38              | 46         | 17 |
|                                      |  |                                  | Porción                | 94         | 35    | 127        | 48              | 44         | 17 |
|                                      |  |                                  | Temperatura            | 105        | 40    | 122        | 46              | 38         | 14 |
|                                      |  | Precio                           | 78                     | 29         | 149   | 56         | 38              | 14         |    |
|                                      |  | Parqueadero                      | 104                    | 39         | 90    | 34         | 71              | 27         |    |
|                                      |  | Servicio Diligente               | Toma de pedido         | 110        | 42    | 125        | 47              | 30         | 11 |
|                                      |  |                                  | Sugerencia de la carta | 55         | 21    | 115        | 43              | 95         | 36 |
|                                      |  |                                  | Servicio a la Mesa     | 74         | 28    | 117        | 44              | 74         | 28 |
|                                      |  |                                  | Pasar la cuenta        | 40         | 15    | 118        | 45              | 117        | 44 |
|                                      |  | Especialidad y variedad del menú | 43                     | 16         | 140   | 53         | 82              | 31         |    |
|                                      |  | Baños Higiénicos y adecuados     | 113                    | 43         | 101   | 38         | 51              | 19         |    |
| Mobiliario cómodo y funcional        | 107  | 40                               | 109                    | 41         | 49    | 19         |                 |            |    |
| Espacio del local cómodo y Funcional | 112  | 42                               | 107                    | 40         | 46    | 18         |                 |            |    |
| 16                                   | Indique 1 deficiencia del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos                          | Parqueadero                      | 39                     |            | 15    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Música                           | 21                     |            | 8     |            |                 |            |    |
|                                      |  | Instalaciones                    | 29                     |            | 11    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Servicio                         | 78                     |            | 29    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Área de Fumadores                | 25                     |            | 9     |            |                 |            |    |
|                                      |  | Poca variedad de la carta        | 73                     |            | 28    |            |                 |            |    |
| 17                                   | Indique 1 Ventaja que le ofrece el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos.                | Ambiente Agradable               | 82                     |            | 31    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Buena calidad en la Comida       | 61                     |            | 23    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Cercanía                         | 20                     |            | 8     |            |                 |            |    |
|                                      |  | Comodidad y acogedor             | 38                     |            | 14    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Precios Cómodos                  | 25                     |            | 9     |            |                 |            |    |
|                                      |  | Áreas de Distracción             | 39                     |            | 15    |            |                 |            |    |
| 18                                   | Identifique el modo de pago preferido  | Efectivo                         | 157                    |            | 59    |            |                 |            |    |
|                                      |  | Cheque                           | 4                      |            | 2     |            |                 |            |    |
|                                      |  | Tarjeta de crédito               | 104                    |            | 39    |            |                 |            |    |
| 19                                   | Identifique el Tiempo Promedio que permanece en el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos | 1 Hora                           | 31                     |            | 12    |            |                 |            |    |
|                                      |  | 2 Horas                          | 53                     |            | 20    |            |                 |            |    |
|                                      |  | 3 Horas                          | 87                     |            | 33    |            |                 |            |    |
|                                      |  | 4 Horas                          | 94                     |            | 35    |            |                 |            |    |

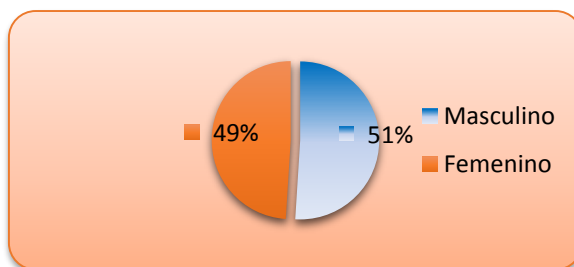
Elaborado Por: Jazmín Tapia

#### 4.4.3 Análisis de los resultados

**Tabla 14**  
**Tabulación de Encuestas**

##### 1. Personas encuestadas según género

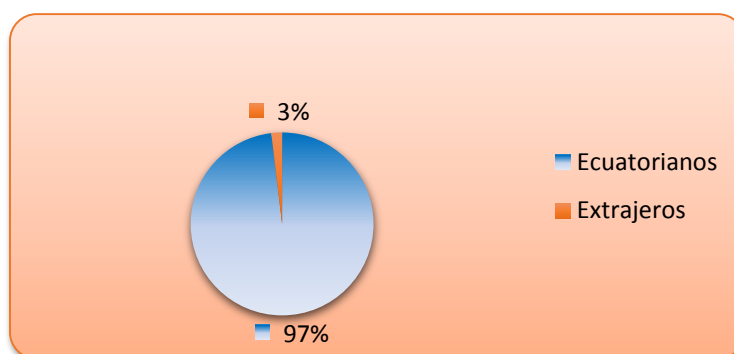
| Género    | %  |
|-----------|----|
| Masculino | 51 |
| Femenino  | 49 |



De acuerdo con los resultados obtenidos, existe equidad de género de personas que acuden al establecimiento, siendo la misma una ventaja para la empresa.

##### 2. Nacionalidad de las personas encuestadas.

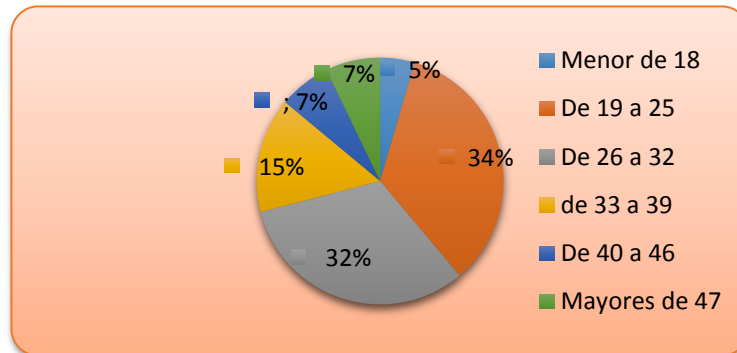
| Nacionalidad | %  |
|--------------|----|
| Ecuatorianos | 97 |
| Extranjeros  | 3  |



En el gráfico se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas que visitan el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos, son de nacionalidad Ecuatoriana con un alto porcentaje del 97%, siendo resultado representativo para el establecimiento

### 3. Edad de las personas encuestadas.

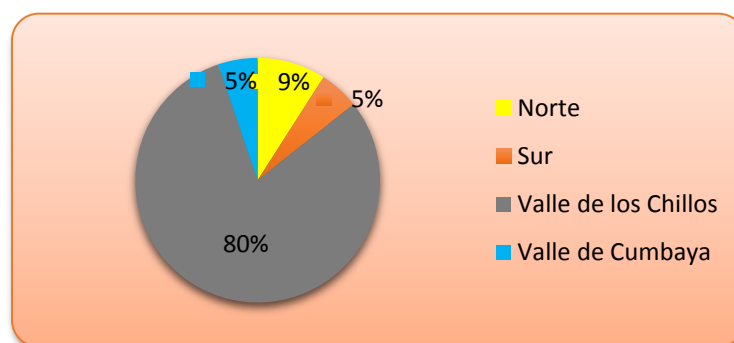
| Edad          | %  |
|---------------|----|
| Menor de 18   | 5  |
| De 19 a 25    | 34 |
| De 26 a 32    | 32 |
| De 33 a 39    | 15 |
| De 40 a 46    | 7  |
| Mayores de 47 | 7  |



Para conocer los óptimos resultados de la variable edad, se han seleccionado en 6 grupos, del cual se han obtenido diferentes datos, teniendo como resultado que el 81 % de las personas encuestadas comprenden entre 19 a 39 años de edad, siendo un grupo representativo para crear estrategias.

### 4. Sector de residencia de los encuestados

| Norte | Sur | Valle de los chillos | Cumbayá |
|-------|-----|----------------------|---------|
| 9%    | 5%  | 80%                  | 5%      |

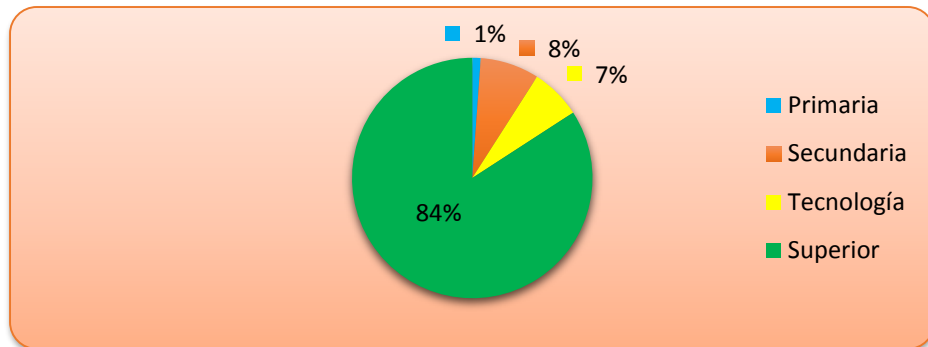


Los resultados reflejados indican que la mayoría de las personas encuestadas son residentes del cantón Rumiñahui, con un alto porcentaje de clientes que prefieren visitar el Bar-Pizzería “Western”, siendo la misma una ventaja para la empresa.



### 5. Nivel de instrucción de las personas encuestadas.

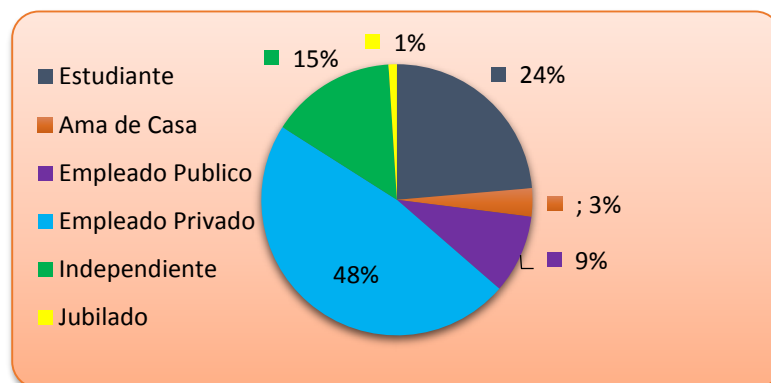
| Primaria | Secundaria | Tecnología | Superior |
|----------|------------|------------|----------|
| 1        | 8          | 7          | 84       |



El nivel de instrucción de las personas encuestadas, indica que los clientes que visitan el Bar-Pizzería “Western” Valle de los chillos, tienen una educación Superior, el mismo que los distingue de la competencia, siendo una ventaja para el establecimiento.

### 6. Ocupación las personas encuestadas

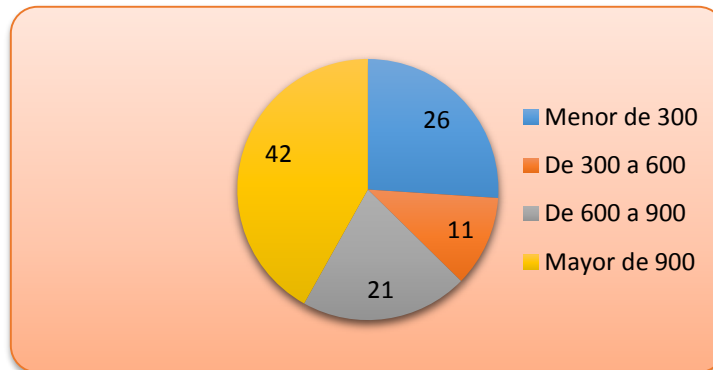
| Estudiante | Ama de casa | Empleado publico | Empleado privado | Independiente | Jubilado |
|------------|-------------|------------------|------------------|---------------|----------|
| 24         | 3           | 9                | 48               | 15            | 1        |



De acuerdo con el resultado, se puede observar que la mayoría de los encuestados con el 72 % son empleados privados y estudiantes de un rango de edad de 19 a 32 años, el mismo que permite saber al establecimiento a qué tipo de mercado dirigirse.

## 7. Nivel de Ingresos de los encuestados

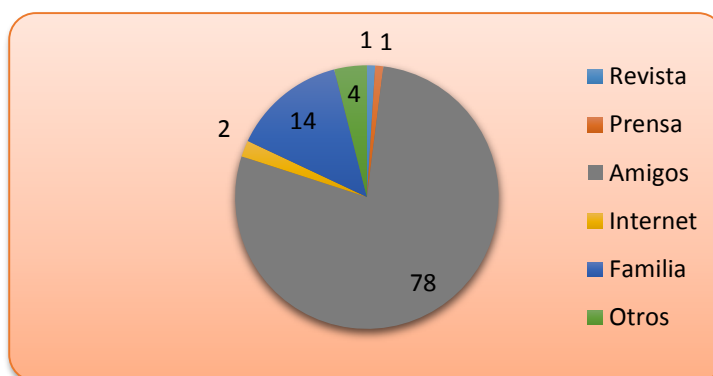
| Menor de 300 | De 300 a 600 | De 600 a 900 | Mayor de 900 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 26           | 11           | 21           | 42           |



El nivel de ingresos dio como resultado que, el 42 % de las personas encuestadas, tienen un nivel de ingresos mayor de 900 \$ dólares, teniendo un alto porcentaje de clientes de recursos económicos altos, el mismo que representa una ventaja para la empresa

## 8. ¿Por qué medio de comunicación se enteró del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillós?

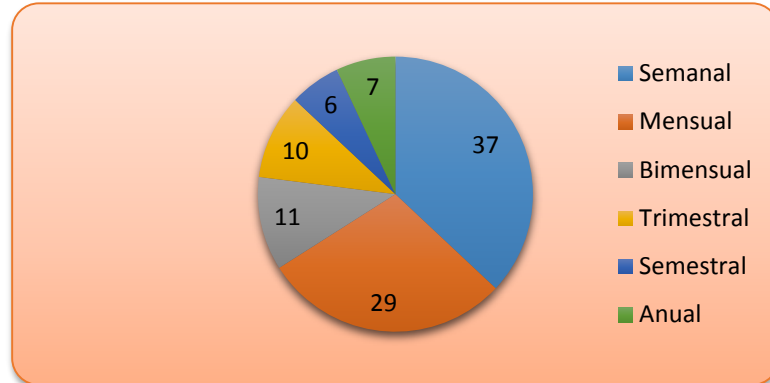
| Revista | Prensa | Amigos | Internet | Familia | otros |
|---------|--------|--------|----------|---------|-------|
| 1       | 1      | 78     | 2        | 14      | 4     |



Se puede observar que el 78% de las personas encuestadas se enteraron de la existencia de la empresa, mediante la experiencia que los amigos de los encuestados habían experimentado dentro del establecimiento, permitiendo así plantear estrategias para mejorar la atención y calidad, incrementando clientes potenciales.

9. ¿Con qué frecuencia visita el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos?

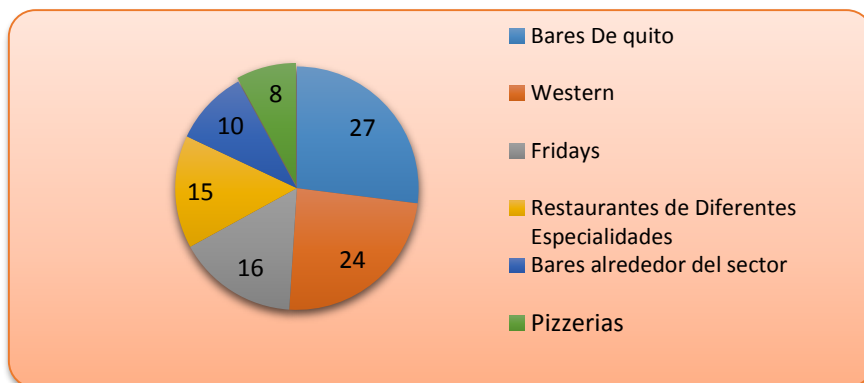
| Semanal | Mensual | Bimensual | Trimestral | Semestral | Anual |
|---------|---------|-----------|------------|-----------|-------|
| 37      | 29      | 11        | 10         | 6         | 7     |



Se puede observar que el 66% de los encuestados visitan el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos, semanal y mensualmente, mientras que el 34% lo visitan con poca frecuencia.

10. En orden de prioridad 1, 2, 3, indique los Restaurantes o Bares que frecuenta.

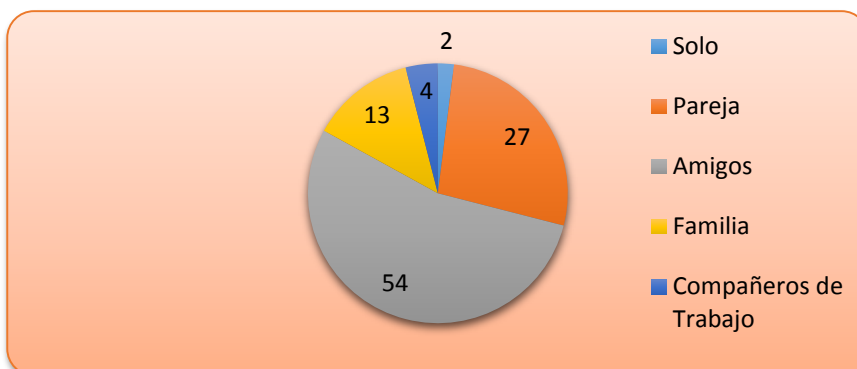
| Bares de Quito | Western | Friday's | Restaurantes de diferentes especialidades | Bares alrededor del sector | Pizzerías |
|----------------|---------|----------|---|----------------------------|-----------|
| 27             | 24      | 16       | 15  | 10                         | 8         |



Según las personas encuestadas, la competencia más relevante para el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos son; los Bares de quito con el 27%, siendo una opción elegida por los residentes del sector Valle de los Chillos, mientras que con el 16% T.G.I Friday's es uno los más preferidos en el sector, en base a los resultados obtenidos se puede plantear estrategias de atracción y fidelización para incrementar el porcentaje de clientes.

### 11. ¿Con quién acostumbra acudir al Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos?

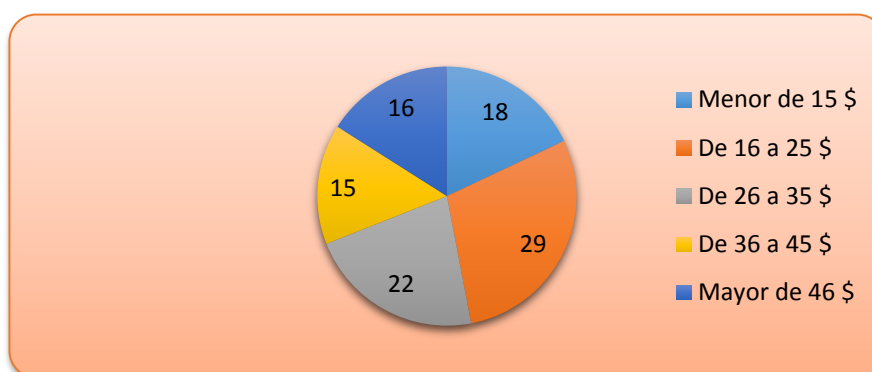
| Solo | Pareja | Amigos | Familia | Compañeros de Trabajo |
|------|--------|--------|---------|-----------------------|
| 2    | 27     | 54     | 13      | 4                     |



Según los encuestados, prefieren acudir al establecimiento con grupos de amigos y parejas con un porcentaje del 81 %, siendo un valor representativo para la creación de estrategias de fidelización de clientes

### 12. En promedio ¿cuánto gasta en cada visita al Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos?

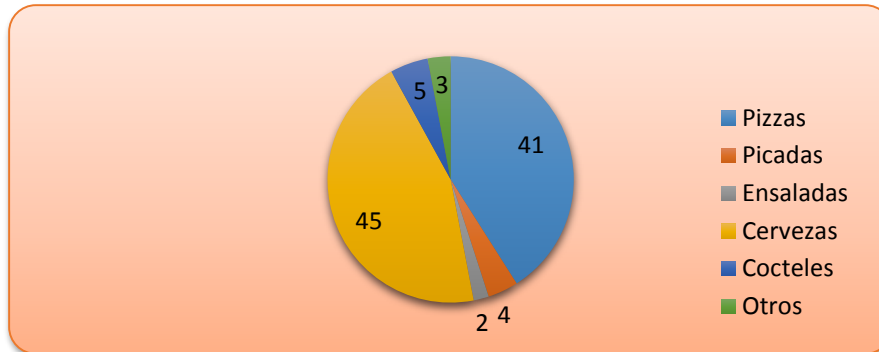
| Menor de 15 \$ | De 16 a 25 \$ | De 26 a 35 \$ | De 36 a 45 \$ | Mayor de 46 \$ |
|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| 18             | 29            | 22            | 15            | 16             |



El promedio que gastan los clientes en el establecimiento es menor de 15 a 35 \$ dólares con el 61% de los encuestados, siendo una desventaja para el establecimiento, pero a la vez estos resultados permite plantear estrategias de ventas para el aumento del consumo promedio de los clientes.

**13. Cuando usted visita el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos ¿Qué es lo que más consume?**

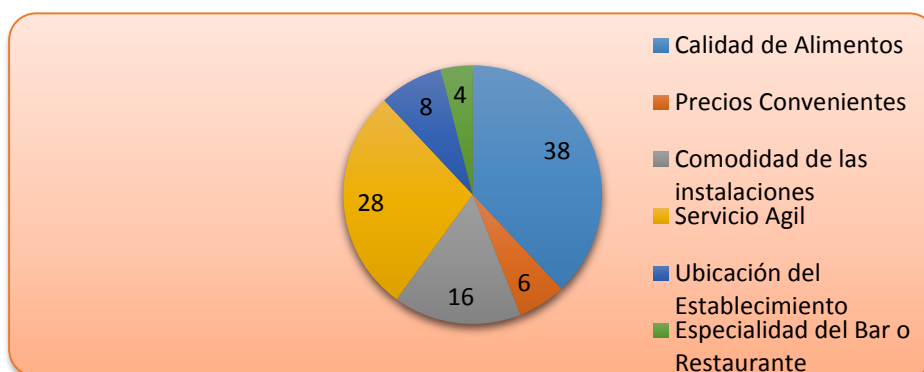
| Pizzas | Picadas | Ensaladas | Cervezas | Cocteles | Otros |
|--------|---------|-----------|----------|----------|-------|
| 41     | 4       | 2         | 45       | 5        | 3     |



De los productos que los clientes más consumen son pizzas y cervezas con un porcentaje del 86%, mientras que el 14% son otros platos de la carta, mediante los resultados reflejados se puede crear estrategias de promoción y ventas de los productos menos consumidos.

**14. En orden de prioridad 1, 2, 3, indique los factores que toma en cuenta al momento de elegir un Bar o Restaurante.**

| Calidad de Alimentos | Precios Convenientes | Comodidad de las instalaciones | Servicio Ágil | Ubicación del Establecimiento | Especialidad del Bar o Restaurante |
|----------------------|----------------------|--------------------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 38                   | 6                    | 16                             | 28            | 8                             | 4                                  |



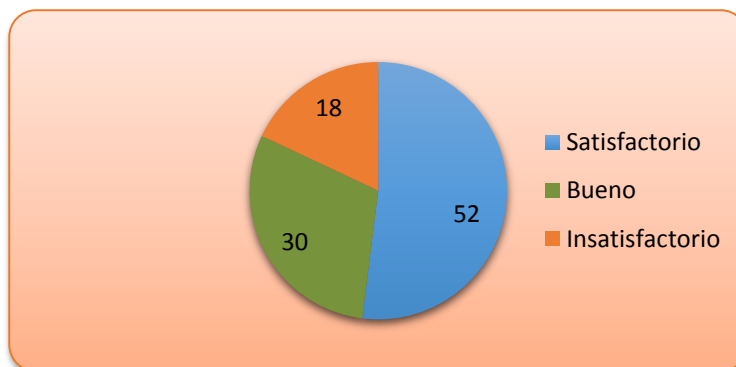
Los factores más importantes que son tomados en cuenta al momento de elegir un Bar o Restaurante, es la calidad de los alimentos y bebidas, servicio ágil y comodidad de las instalaciones con un porcentaje del 82% y el 18 % son otros factores, para lo cual se debe poner mayor énfasis a las variables mencionadas de alto porcentaje

**15. Marque con una X y califique el servicio del Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos**

**a) CALIDAD**

**SABOR**

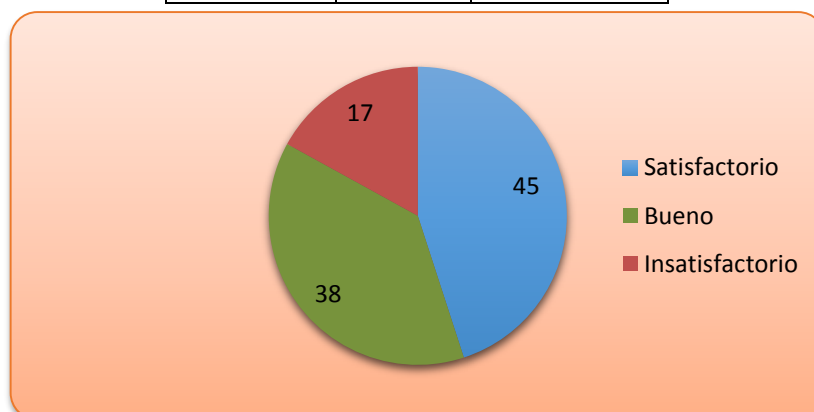
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 52            | 30    | 18              |



De acuerdo a los encuestados calificaron al sabor satisfactoriamente con un porcentaje del 52% con 138 personas, mientras que con 80 personas con el 30% lo calificaron como bueno y finalmente con 47 personas con un porcentaje del 18% dicen que es insatisfactorio siendo una fortaleza para la empresa.

**PRESENTACIÓN.**

| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 45            | 38    | 17              |

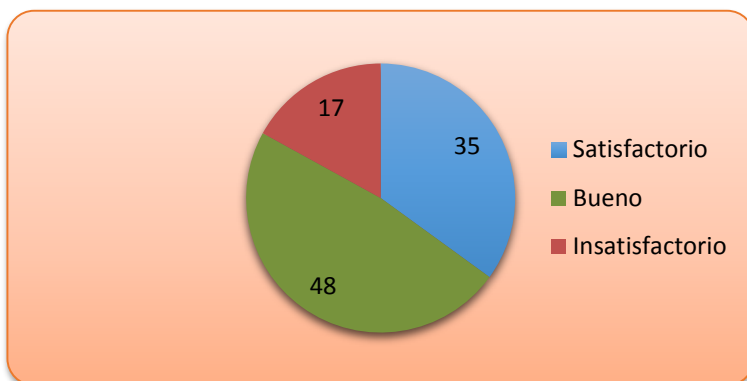


La calificación de los clientes en base a la presentación 119 personas con el 45% lo calificaron satisfactorio mientras que con 100 personas y un 38% dijeron que es bueno,

siendo así, un valor representativo para la empresa ya que la mayoría de las personas están de acuerdo con la presentación de los platos y bebidas.

### PORCIÓN

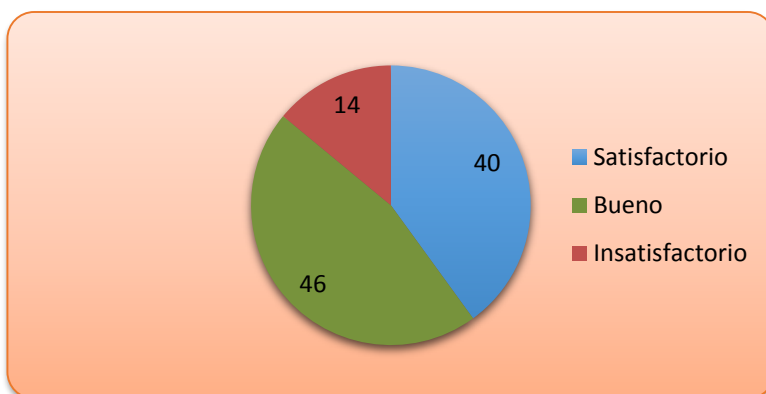
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 35            | 48    | 17              |



Con el servicio que ofrece en base a la porción de los platos, con un 83%, siendo la mayoría de los encuestados, se encuentran a gusto con la porción en los platos de la carta, que el establecimiento brinda a los clientes

### TEMPERATURA

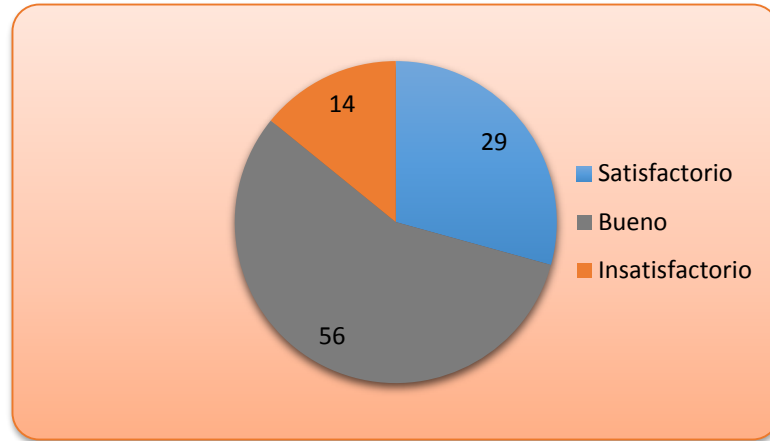
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 40            | 46    | 14              |



De acuerdo con el resultado el 86% de los encuestados, se encuentran satisfechos con la temperatura de los alimentos y bebidas que el Bar-Pizzería "Western" Valle de los chillos siendo una ventaja para el establecimiento

**b) PRECIO.**

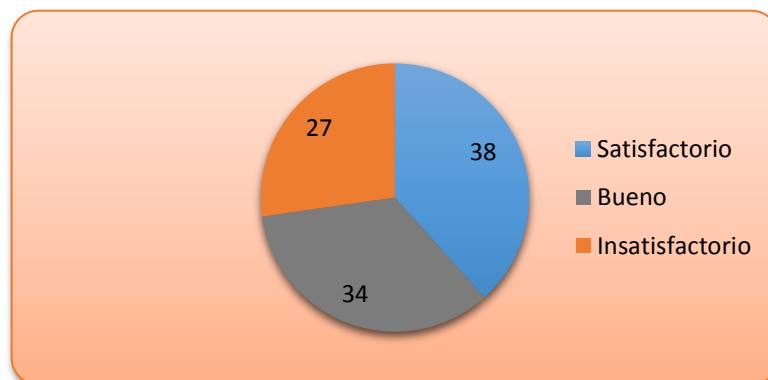
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 29            | 57    | 14              |



Se puede observar que el 86 % de los encuestados, se encuentran satisfechos con los precios de la carta, ya que los mismos son moderados o normales y acordes con el tipo de comida que brinda el establecimiento.

**c) PARQUEADEROS.**

| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 39            | 34    | 27              |



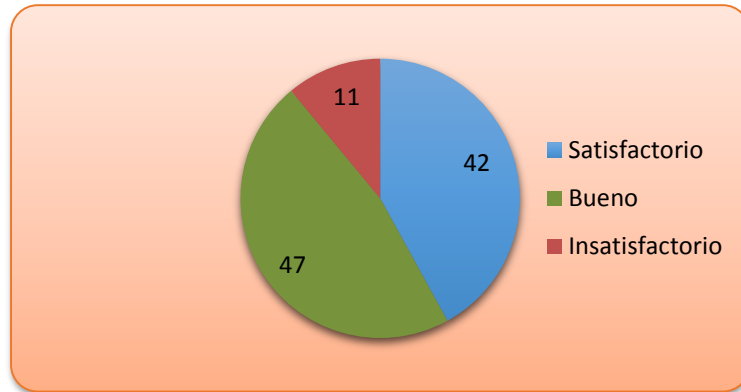
De acuerdo con lo la calidad del parqueadero, se puede observar que la mayoría de los encuestados con el 73%, se encuentran satisfechos con el servicio exclusivo que el mismo ofrece, por la seguridad y comodidad.



d) **SERVICIO DILIGENTE.**

**TOMA DE PEDIDO**

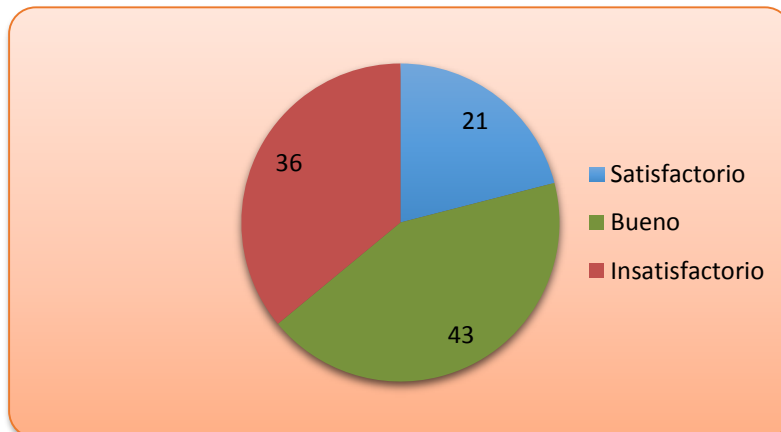
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 42            | 47    | 11              |



El 89% de los encuestados lo calificaron al servicio de toma de pedido como satisfactorio, por su rapidez y eficacia, siendo una ventaja para el establecimiento

**SUGERENCIA DE LA CARTA**

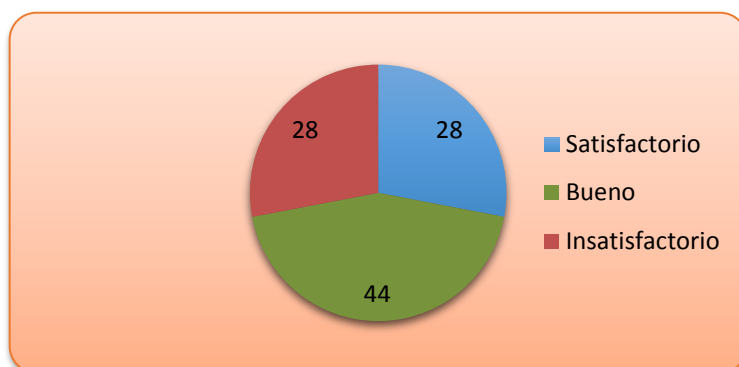
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 21            | 43    | 36              |



De acuerdo con la opinión de los clientes se puede observar que 55 personas con el 21% es satisfactorio, mientras que con una calificación menor 115 encuestados con el 43% dijeron que es bueno, y seguido con un 36% correspondiente a 95 encuestados dijeron que era insatisfactorio, siendo estos valores importantes a tomar en cuenta para llegar a la satisfacción total de los clientes, esto es debido a que el personal del servicio no sugiere alimentos y bebidas al momento de tomar la orden.

### SERVICIO A LA MESA

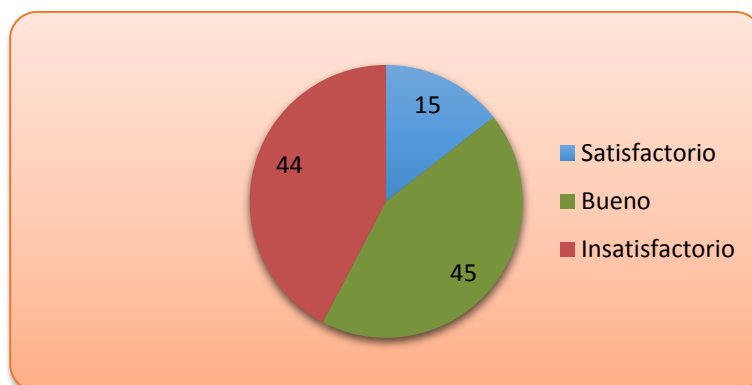
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 28            | 44    | 28              |



Del total de las personas encuestadas, se obtuvo que el 28% se encuentran satisfechos mientras que el 44% calificaron al servicio a la mesa como bueno, debido a la agilidad al momento de preparar y servir la orden, siendo un valor importante a tomar en cuenta, para mejorar y llegar a cumplir las expectativas de los clientes

### PASAR LA CUENTA

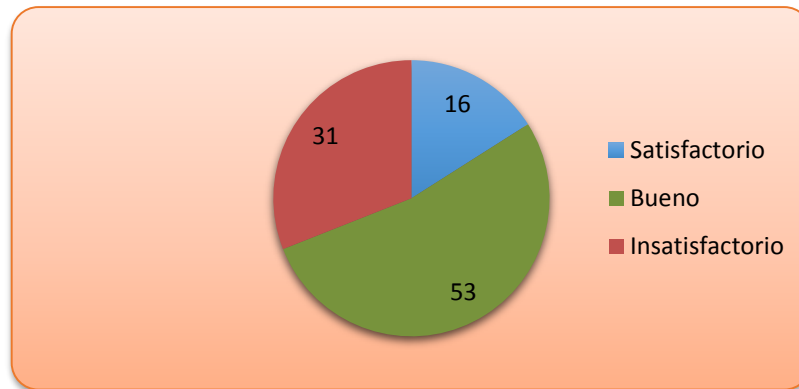
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 15            | 45    | 44              |



De 265 encuestados con un valor muy bajo y preocupante 40 personas con el 15% calificaron satisfactorio al pasar la cuenta, mientras que con una calificación no representativa 118 personas con el 45% consideraron bueno, pero con un valor del porcentaje con 117 personas y el 44% lo calificaron insatisfactorio, ya que la demora en entregar la cuenta hace que la misma se tome descontento por parte de los clientes

## ESPECIALIDAD Y VARIEDAD DEL MENÚ

| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 16            | 53    | 31              |



De acuerdo con el resultado de las encuestas, que la mayoría de los clientes se encuentran descontentos con la variedad del menú, por consiguiente se debería rediseñar la carta.

## BAÑOS HIGIÉNICOS Y ADECUADOS

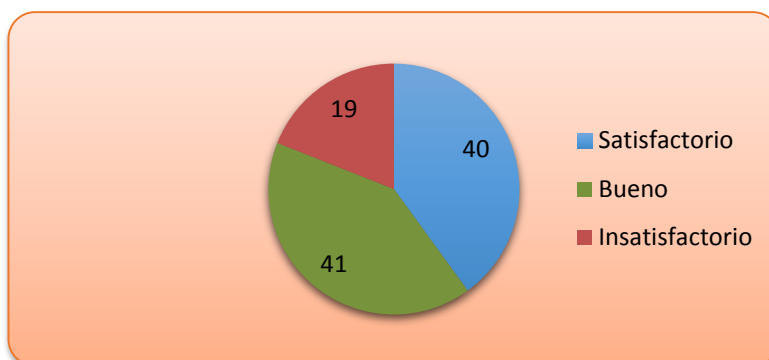
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 43            | 38    | 19              |



De acuerdo a los baños higiénicos y adecuados la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos con los servicios que el mismo ofrece, por el control y limpieza que los empleados realizan

### MOBILIARIO CÓMODO Y FUNCIONAL

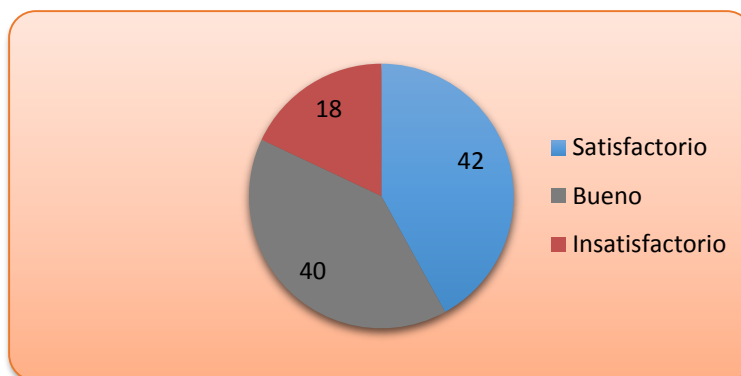
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 40            | 41    | 19              |



De acuerdo al mobiliario la mayoría de los encuestados con el 81% se encuentran satisfechos, ya que el mismo es cómodo y funcional

### ESPACIO DEL LOCAL CÓMODO Y FUNCIONAL

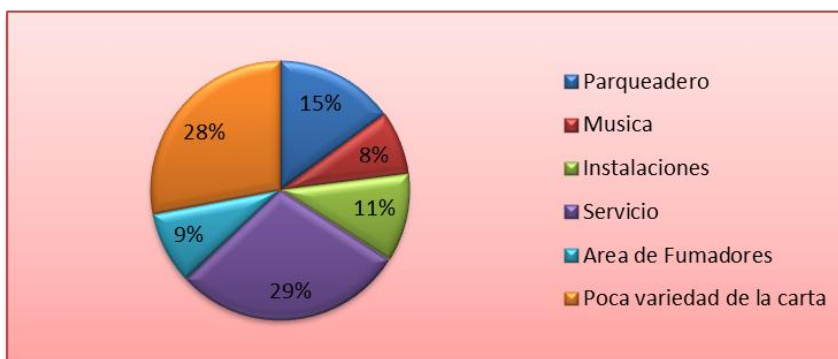
| Satisfactorio | Bueno | Insatisfactorio |
|---------------|-------|-----------------|
| 42            | 40    | 18              |



De acuerdo a los 265 encuestados con el 42% que representa a 112 personas lo calificaron satisfactorio, el 40% de que representa 107 encuestados dijeron que es bueno, mientras que con un porcentaje bajo del 18% con 46 encuestados calificaron insatisfactorio siendo una ventaja para la empresa ya que la mayoría de los clientes se encuentran a gusto.

**16. Identifique una deficiencia del Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos.**

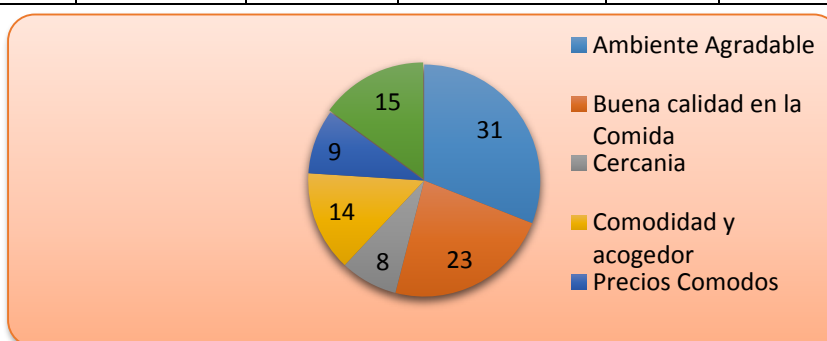
| Parqueadero | Música | Instalaciones | Servicio | Área de Fumadores | Poca variedad de la carta |
|-------------|--------|---------------|----------|-------------------|---------------------------|
| 15          | 8      | 11            | 29       | 9                 | 28                        |



De acuerdo a las diferencias que los encuestados calificaron se tiene como resultado que, lo que más llama la atención, es la falta de un servicio ágil y personalizado, igualmente la poca variedad de comida de la carta, lo que la empresa debe poner énfasis en el mejoramiento del servicio y el rediseño de la carta antes mencionada, sin olvidar, que uno de los pedidos de los cliente fue que readecuen el área de fumadores, ya que la falta de ambiente, el frío y el descuido de los empleados hacen que se torne una mala experiencia durante la estadía del cliente.

**17. Indique una ventaja que le ofrece el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos**

| Ambiente Agradable | Buena calidad en la Comida | Cercanía | Comodidad y acogedor | Precios Cómodos | Áreas de Distracción |
|--------------------|----------------------------|----------|----------------------|-----------------|----------------------|
| 31                 | 23                         | 8        | 14                   | 9               | 15                   |

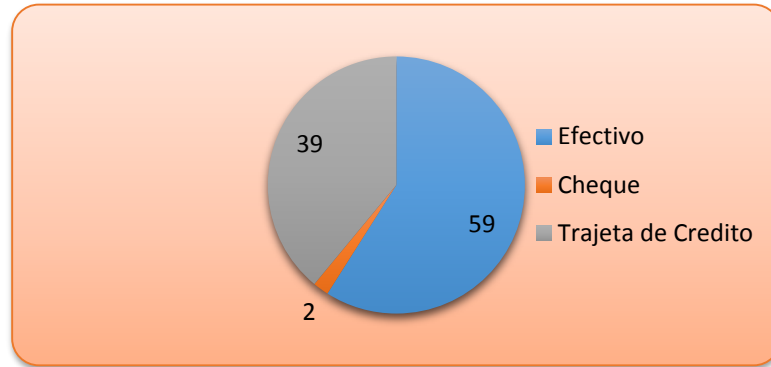


Las ventajas que los encuestados opinaron del Bar Pizzería Western fueron varias, pero las más importantes son con un valor alto esta la variable del ambiente agradable con el 31% de 82 personas y el 23% con 61 personas calificaron la buena calidad de la comida seguido con el 15% de 39 personas sus áreas de distracción ya que es una opción para que los clientes disfruten y su estancia sea divertida, mientras que los

demás factores no son de mucha importancia para los clientes se debe poner mayor atención a las variables más altas, calificadas por los clientes.

**18. Indique el modo de pago preferido.**

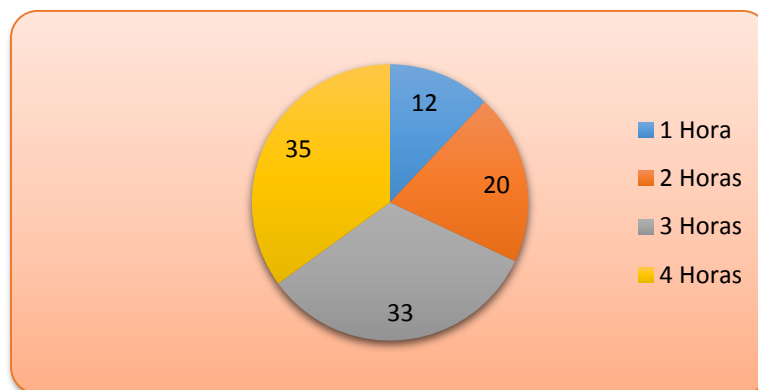
| Efectivo | Cheque | Tarjeta de Crédito |
|----------|--------|--------------------|
| 59       | 2      | 39                 |



De acuerdo con las personas encuestadas la mayoría con el 59%, prefieren pagar en efectivo siendo un valor representativo para la empresa.

**19. Indique el tiempo promedio que permanece en el Bar-Pizzería “Western Valle de los Chillos”**

| 1 Hora | 2 Horas | 3 Horas | 4 Horas |
|--------|---------|---------|---------|
| 12     | 20      | 33      | 35      |



De acuerdo con las personas encuestados el 68 % permanecen de 3 a 4 horas al momento de disfrutar de la estadía en el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, teniendo una buena rotación de puestos en el establecimiento.

#### **4.4.4 Conclusión de la Investigación**

De acuerdo con los resultados analizados de la investigación, se puede observar que a pesar de que alrededor del Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, existe una variedad de restaurante, bares, karaokes, sin duda no deja de ser uno de los mejores bares a elección de los clientes, tanto por el ambiente, la calidad de la comida, áreas de distracción, etc.

Sin embargo de la demanda expresada en las encuestas y entrevistas, se presenta varios niveles de insatisfacción nombradas por los clientes que el establecimiento tiene, ya que mediante las mismas se puede crear estrategias para llegar a la satisfacción total de los clientes.

Según el libro “El marketing de servicios profesionales” de Phillips Klotter, Tomas Hayes.

“Los clientes insatisfechos son personas a contar de 5 a 7 personas acerca de las experiencias como clientes insatisfechos, y como consecuencia este error puede llegar a costar aproximadamente hasta 5 veces más a traer a un nuevo cliente que lo que cuesta mantener uno existente”<sup>7</sup>.

Siendo importante la retroalimentación de los clientes, ya que por medio de la misma se puede medir la satisfacción, obteniendo como resultado información confiable acerca de la calificación que dio el cliente sobre el producto y servicio que se le brindo.

Las personas encuestadas opinaron que el Bar-Pizzería “Western Valle de los Chillos, tiene varias fortalezas que le convierte en un establecimiento competitivo en el sector ubicado, así como tiene fortalezas, también tiene varias debilidades y deficiencias que debe mejorar para el fortalecimiento, estas son:

---

<sup>7</sup> Phillip Klotter, Tomas Hayes, “el Marketing de servicios profesionales”. Editorial 2004

**a) Fortalezas**

- Genero de las personas que visitan el establecimiento es equitativo
- Nacionalidad Ecuatoriana
- Sector donde residen los encuestados son del Valle de los chillos
- Los clientes tienen un alto nivel de educación y posición económica alta
- El Bar-Pizzería “Western Valle de los Chillos es muy frecuentado por los residentes del cantón.
- La calidad de la comida tanto en sabor, temperatura, porción, precio son satisfactorios para los clientes
- La cercanía, buen ambiente y el mobiliario es cómodo y funcional.

**b) Debilidades**

- La competencia es alta
- Consumo promedio bajo
- Falta de sugerencia de los platos de la carta
- Servicio a la mesa lento e insatisfactorio
- Demora al pasar la cuenta
- Especialidad y variedad del menú insatisfactorio ya que no existe variedad de elección
- Instalación incomoda, no existe una área de fumadores confortable, es demasiado fría, falta ambiente y descuido en la atención
- Demora al momento de preparar los alimentos
- Música vieja, no acorde con el establecimiento



## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA DE NUEVO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL ESTABLECIMIENTO.**

#### **5.1 Matriz de estrategias FODA**

F.O.D.A. consiste en determinar por un lado, cuales son los factores externos a la empresa y que no son controlables ésta, y que podrían afectar positivamente (oportunidades) y negativamente (amenazas) los resultados de la gestión en el mercado.

Por otro lado también permite determinar cuáles son los factores internos de la empresa y que son controlables, que podrían afectar positivamente (fortalezas) y negativamente (debilidades) dichos resultados.

Para poder llevar a cabo la propuesta de mejoramiento se presenta la siguiente matriz de estrategias.

## CUADRO 1

### Matriz de estrategias FODA

#### FACTORES EXTERNOS

| OPORTUNIDADES |   | AMENAZAS |  |
|---------------|---|----------|--|
| 1             | Bajo porcentaje de inflación  | 1        | Otros bares del sector son competitivos y exitosos         |
| 2             | Alto nivel de cultura en los cliente                                      | 2        | Creación de nuevos impuestos                               |
| 3             | Tecnología para restaurantes en desarrollo                                | 3        | Alto nivel de desempleo                                    |
| 4             | Incremento de la tasa Activa  | 4        | Disminución de las remesas provenientes de Europa y EE.UU. |
| 5             | Desarrollo económico del sector de los Valles                             |          |  |
| 6             | Amplia gama de proveedores formales                                       |          |  |
| 7             | Precios cómodos y accesibles de productos para los clientes               |          |  |
| 8             | Las personas buscan distracción después de jornadas de trabajo y estudios |          |  |
| 9             | Buena acogida por los clientes  |          |  |
| 10            | La ubicación del negocio  |          |  |

| FACTORES INTERNOS | FORTALEZAS   |  | ESTRATEGIAS F.O.   |   | ESTRATEGIAS F.A.                             |  |
|-------------------|--|--|--|---|--|--|
|                   | 1  | Ambiente agradable                       | FO1  | Desarrollo de un plan noches temáticas  |  |  |
|                   | 2  | Amabilidad en el personal                | FO2  | Capacitación al personal para que brinden una atención más personalizada        |  |  |
|                   | 4  | Limpieza e higiene en el establecimiento | FO3  | Crear un sistemas de control y seguimiento para la limpieza del establecimiento |  |  |
|                   | 5  | Parqueadero propio                       | FO4  | Mejorar el servicio de seguridad a los vehículos                                |  |  |
|                   | 6  | Sabor, cantidad y presentación adecuada  | FO5  | Construir un sistema de información sobre la calidad                            | FA1  | Intensificar la publicidad para captar mayor clientela |
|                   | 7  | Buena decoración del establecimiento     | FO6  | Implementar un sistema de gestión de calidad                                    |  |  |
|                   | 8  | Buena rotación de clientes               | FO7  | Ofertar servicio innovado   |  |  |
|                   | 9  | Planificación estratégica establecida    | FO8  | Revisión del Plan Estratégico   |  |  |
|                   |  | DEBILIDADES                              |  | ESTRATEGIAS D.O.  |  | ESTRATEGIAS D.A  |
| 1                 | Descuido en el servicio                                    | DO 1                                     | Capacitación al personal sobre Trabajo en Equipo y Liderazgo |   |  |  |
| 2                 | Personal Empírico  | DO2                                      | Implementar un sistema de administración de RRHH             | DA1   | Implementar un plan de capacitación integral |  |
| 3                 | Poca Variedad del menú                                     | DO3                                      | Rediseño de la carta   |   |  |  |
| 4                 | Tiempo de elaboración de platos                            | DO4                                      | Mejoramiento de procesos para preparación del producto       | DA2   | Gestionar la excelencia                      |  |
| 5                 | Maquinaria y equipo no adecuado                            | DO5                                      | Renovación y completamiento de equipo de vanguardia          | DA3   | Adquirir tecnología de punta                 |  |
| 6                 | Manuales de elaboración de A&B en mal estado               | DO6                                      | Rediseño y estandarización de manuales de elaboración de A&B |   |  |  |
| 7                 | Software no adecuado para el restaurante                   | DO7                                      | Implementar sistemas automatizados para optimizar procesos   |   |  |  |
| 8                 | Falta de Aplicación de normas de buena manipulación de A&B | DO8                                      | Implementar un sistema de gestión de calidad                 |   |  |  |

Elaborado por: Jazmín Tapia

## 5.2 Despliegue de estrategias objetivos y plazo

Las estrategias son los métodos que se utilizarán para lograr los objetivos.

Estas estrategias tratan de obtener una ventaja competitiva mediante acciones agresivas contra rivales competidores, antes de que estos puedan definir estrategias defensivas.

**Cuadro 2**  
**Cuadro de Estrategias**

| Ord. | Estrategia                                | Objetivo  | Proyecto  | Plazo            |             |               |             |
|------|---|---|---|------------------|-------------|---------------|-------------|
|      |   |   |   | Acción Inmediata | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
| 1    | Plan noches temáticas                     | Desarrollar un sistema novedosos para atraer clientes   | Innovación del servicio a través de un espacio de distracción.              | ★                |             |               |             |
|      |   |   | Implementación de música con diferente tema cada noche.                     | ★                |             |               |             |
|      |   |   | Contratación de Artistas para noches de fines de semana                     |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Coleccionar música selecta acorde a los gustos de clientes                  | ★                |             |               |             |
| 2    | Mejoramiento de los productos y servicios | Realizar mejoras en los productos y servicios, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes    | Construir un sistemas de información sobre la calidad                       | ★                |             |               |             |
|      |   |   | Diseñar un proceso de seguridad para vehículos de clientes                  | ★                |             |               |             |
|      |   |   | Capacitación del personal en el ámbito de servicio al cliente               |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Determinar un proceso de control de atención y servicio al cliente          |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Implementar buzón de sugerencias para el cliente                            |                  | ★           |               |             |
| 3    | Rediseño de la carta                      | Implementar un plan de marketing que permita captar mayor números de clientes y lograr aumentar las ventas. | Posicionar en la mente del cliente la marca y producto del establecimiento. |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Lanzar campaña publicitaria   |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Implementar un plan de marketing  |                  | ★           |               |             |
|      |   |   | Revisión de costos de recetas estándar                                      | ★                |             |               |             |
|      |   |   | Implementar platos y bebidas en la carta                                    |                  |             | ★             |             |

Elaborado por: Jazmín Tapia

**Cuadro 3**  
**Cuadro de Estrategias**

| Ord | Estrategia  | Objetivo  | Proyecto   | Plazo            |             |               |             |
|-----|---|---|--|------------------|-------------|---------------|-------------|
|     |   |   |  | Acción Inmediata | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
| 4   | Renovación y completamiento de equipo y maquinaria                    | Contar con el equipo y mobiliario necesario, con el fin de brindar un ambiente acogedor, cómodo y acorde con el gusto de los clientes | Equipar al establecimiento con equipo adecuado para la elaboración de los alimentos y bebidas                      |                  |             | ★             |             |
|     |   |   | Renovar equipos en mal estado  |                  |             | ★             |             |
|     |   |   | Abastecer al establecimiento de utensilios de bar, cubertería y cristalería para cubrir la demanda de los clientes | ★                |             |               |             |
| 5   | Ofrecer Servicio Innovador  | Aumentar el número de rotación de puestos de clientes   | Elaboración y ejecución de un plan de capacitación para el personal  |                  | ★           |               |             |
|     |   |   | Rediseñar los procesos de servicio   | ★                |             |               |             |
| 6   | Planificación estratégica   | Contar con una planificación estratégica que permita evidenciar hacia donde se encamina la empresa                                    | Actualizar el plan estratégico acorde a la realidad del sector   |                  | ★           |               |             |
| 7   | Mejoramiento Organizacional y condiciones laborales de los empleados. | Motivar al personal mediante el mejoramiento de las condiciones laborales con el fin de relacionarlos con la empresa                  | Contar con personal altamente calificado   | ★                |             |               |             |
|     |   |   | Implementar políticas de incentivos y motivación.  |                  | ★           |               |             |
|     |   |   | Implementar un sistema de RRHH   |                  | ★           |               |             |
|     |   |   | Elaborar funciones de cargo y perfiles de puestos  | ★                |             |               |             |
|     |   |   | Rediseño del proceso de servicio   | ★                |             |               |             |
| 8   | Elaborar un proyecto de actualización de tecnología                   | Implementar Equipos y Sistemas tecnológicos que permita optimizar tiempo y reducir costos   | Investigar, averiguar, analizar, comparar, comprar e instalar equipos y software.                                  |                  |             | ★             |             |

Elaborado por: Jazmín Tapia

### **5.3 Propuesta del nuevo direccionamiento estratégico**

La planificación estratégica es un proceso que permite tomar decisiones por adelantado, se basa en una serie de datos que permiten hacer un análisis de la situación actual y hacer una prospección del futuro deseado, este paradigma hay que realizarlo con una actitud consciente, puesto que de ésta depende en gran medida el futuro de la empresa.

#### **5.3.1 Identificación de los principios**

- Enfoque al cliente.- El cliente es el elemento más importante en la empresa, por lo que la satisfacción de sus necesidades será un objetivo prioritario
- Respeto a los clientes internos.- Se cuidará y mantendrá cuidado sobre los clientes internos, puesto a que de ellos depende la permanencia de los clientes externos
- Trabajo en equipo.- Se procurará siempre el trabajo en equipo, entre los clientes internos, puesto que con esta práctica laboral se logrará mejores resultados.

#### **5.3.2 Identificación de los Valores**

- Vocación de servicio para satisfacer al cliente.- Permitirá que el personal de la empresa, atienda las necesidades del cliente y satisfaga sus expectativas.
- Honestidad.- permitirá realizar el trabajo con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.
- Actitud de liderazgo.- Permitirá buscar mejoramiento continuo, para que la unidad de producción se constituya en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.
- Trabajo en equipo.- Coadyuva a la complementación y potenciación de las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacer mejor el trabajo.
- Competitividad.- Orienta a ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.
- Generación de desarrollo sustentable.- Ayuda a propiciar el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, mediante los bienes y servicios que la unidad colocará en el mercado.

- Respeto.- Por encima de todo, este valor supremo regirá las relaciones entre la unidad y sus grupos de interés: estudiantes, docentes, clientes, trabajadores, proveedores y comunidad.
- Lealtad.- Los clientes internos se sentirán comprometidos con la unidad en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- Responsabilidad.- Todo elemento sentirá el compromiso de cumplir sus obligaciones, dando siempre lo mejor de sí, tomando decisiones justas y a tiempo para que estas ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- Calidad.- Permite la satisfacción permanente tanto del cliente interno como del externo.
- Innovación.- Facilita la colocación de nuevos productos o productos mejorados ya existentes, en el mercado, brindando también oportunidades de desarrollo profesional.

#### **5.4 Redacción de la declaración de la misión y visión.**

##### **5.4.1 Misión**

Ofrecer productos alimenticios y bebidas alcohólicas con la mayor calidad, innovación y servicio de excelencia, buscando siempre satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes con el fin de permanecer en el tiempo.

##### **5.4.2 Visión de futuro**

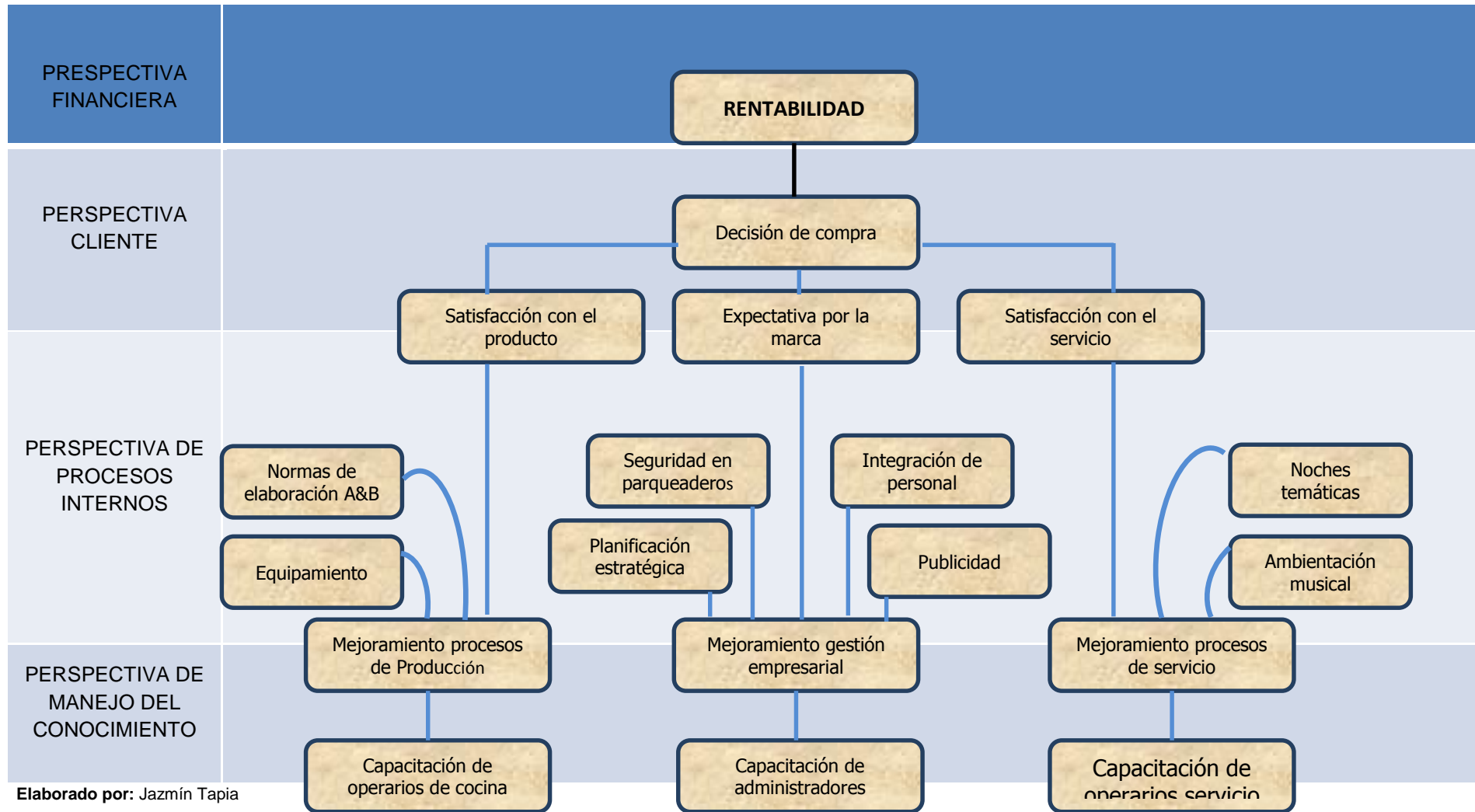
Ser referente en el ámbito de los servicios a nivel país como una entidad de producción y prestación de servicios de calidad en el área de la distracción y alimentación, en donde se practique valores empresariales y se logre satisfacción de necesidades tanto del cliente externo como del cliente interno, utilizando ciencia y tecnología para en el desarrollo de las actividades, con convicción de servicio y responsabilidad social y ambiental para el desarrollo de la sociedad.

### 5.4.3 Propuesta de mapa estratégico empresarial con el enfoque del balance score card, BSC.

**Cuadro 4**  
**Mapa estratégico empresarial**

|                |  |                   |   |
|----------------|--|-------------------|---|
| <b>VALORES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación de servicio para satisfacer al cliente.- Permitirá que el personal de la empresa, atienda las necesidades del cliente y satisfaga sus expectativas.</li> <li>• Honestidad.- permitirá realizar el trabajo con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.</li> <li>• Actitud de liderazgo.- Permitirá buscar mejoramiento continuo, para que la unidad de producción se constituya en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.</li> <li>• Trabajo en equipo.- Coadyuva a la complementación y potenciación de las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacer mejor el trabajo.</li> <li>• Competitividad.- Orienta a ofrecer servicios y productos de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.</li> <li>• Generación de desarrollo sustentable.- Ayuda a propiciar el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad, mediante los bienes y servicios que la unidad colocará en el mercado.</li> <li>• <b>Respeto</b>.- Por encima de todo, este valor supremo regirá las relaciones entre la unidad y sus grupos de interés: estudiantes, docentes, clientes, trabajadores, proveedores y comunidad.</li> <li>• <b>Lealtad</b>.- Los clientes internos se sentirán comprometidos con la unidad en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.</li> <li>• <b>Responsabilidad</b>.- Todo elemento sentirá el compromiso de cumplir sus obligaciones, dando siempre lo mejor de sí, tomando decisiones justas y a tiempo para que estas ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.</li> <li>• Calidad.- Permite la satisfacción permanente tanto del cliente interno como del externo.</li> <li>• Innovación.- Facilita la colocación de nuevos productos o productos mejorados ya existentes, en el mercado, brindando también oportunidades de desarrollo profesional.</li> </ul> | <b>PRINCIPIOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque al cliente.- El cliente es el elemento más importante en la empresa, por lo que la satisfacción de sus necesidades será un objetivo prioritario.</li> <li>• Respeto a los clientes internos.- Se cuidará y mantendrá cuidado sobre los clientes internos, puesto a que de ellos depende la permanencia de los clientes externos</li> <li>• Trabajo en equipo.- Se procurará siempre el trabajo en equipo, entre los clientes internos, puesto que con esta práctica laboral se logrará mejores resultados</li> </ul> |
| <b>MISIÓN</b>  | Ofrecer productos alimenticios y bebidas alcohólicas con la mayor calidad, innovación y servicio de excelencia, buscando siempre satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los clientes con el fin de permanecer en el tiempo.  |                   |   |
| <b>VISION</b>  | Ser referente en el ámbito de los servicios a nivel país como una entidad de producción y prestación de servicios de calidad en el área de la distracción y alimentación, en donde se practique valores empresariales y se logra satisfacción de necesidades tanto del cliente externo como del cliente interno, utilizando ciencia y tecnología para en el desarrollo de las actividades, con convicción de servicio y responsabilidad social y ambiental para el desarrollo de nuestra sociedad.   |                   |   |

**Cuadro 5**  
**Mapa estratégico empresarial**



Elaborado por: Jazmín Tapia



## CAPÍTULO VI

### 6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA EL ESTABLECIMIENTO.

#### 6.1 Matriz de problemas internos y externos

##### Cuadro 6

##### Problemas del Bar-Pizzería “Western” Valle de los chillos

###### Problemas referentes a la falta de Liderazgo en el servicio

- Falta de liderazgo por parte de la alta dirección
- Falta de compromiso por parte de los empleados
- Falta de creatividad e imaginación por parte los empleados
- Falta de planteamiento de objetivos de metas en el establecimiento

###### Problemas referentes a la falta de un sistema de información sobre la calidad del servicio

- Carencia de un sistema de procesos de control y aseguramiento de calidad
- Falta de métodos para conocer las quejas o sugerencias de los clientes
- Falta de mantenimiento y limpieza en pocas áreas de establecimiento

###### Problemas referentes a la falta de estrategias de servicio

- Falta de organización en la asignación de los rangos de mesas del establecimiento
- Falta de conocimiento de idiomas
- Falta de protocolo en el servicio
- Exceso de tiempo en la elaboración de los productos

Elaborado por: Jazmín Tapia

**Cuadro 7**  
**Problemas del Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos**

**Problemas referentes a la falta de estrategias de servicio por medio de la estructura organizacional**

- Falta de estructura organizacional y perfil de puestos
- Ausencia de un manual de funciones para el personal
- Carencia de un reglamento interno
- Poca variedad de elección de proveedores

**Problemas referentes a la falta de estrategias de servicio por medio de la tecnología**

- Falta de control diario de inventarios
- Falta de utensilios, cubertería y cristalería apropiada
- Falta de conocimiento sobre normas de buena manipulación de alimentos y bebidas
- Falta de un Software actualizado
- Falta de Formatos de control de compras, bodega y requisición de la mercadería

**Problemas referentes a la falta de implementación de estrategias de servicio por medio de los empleados**

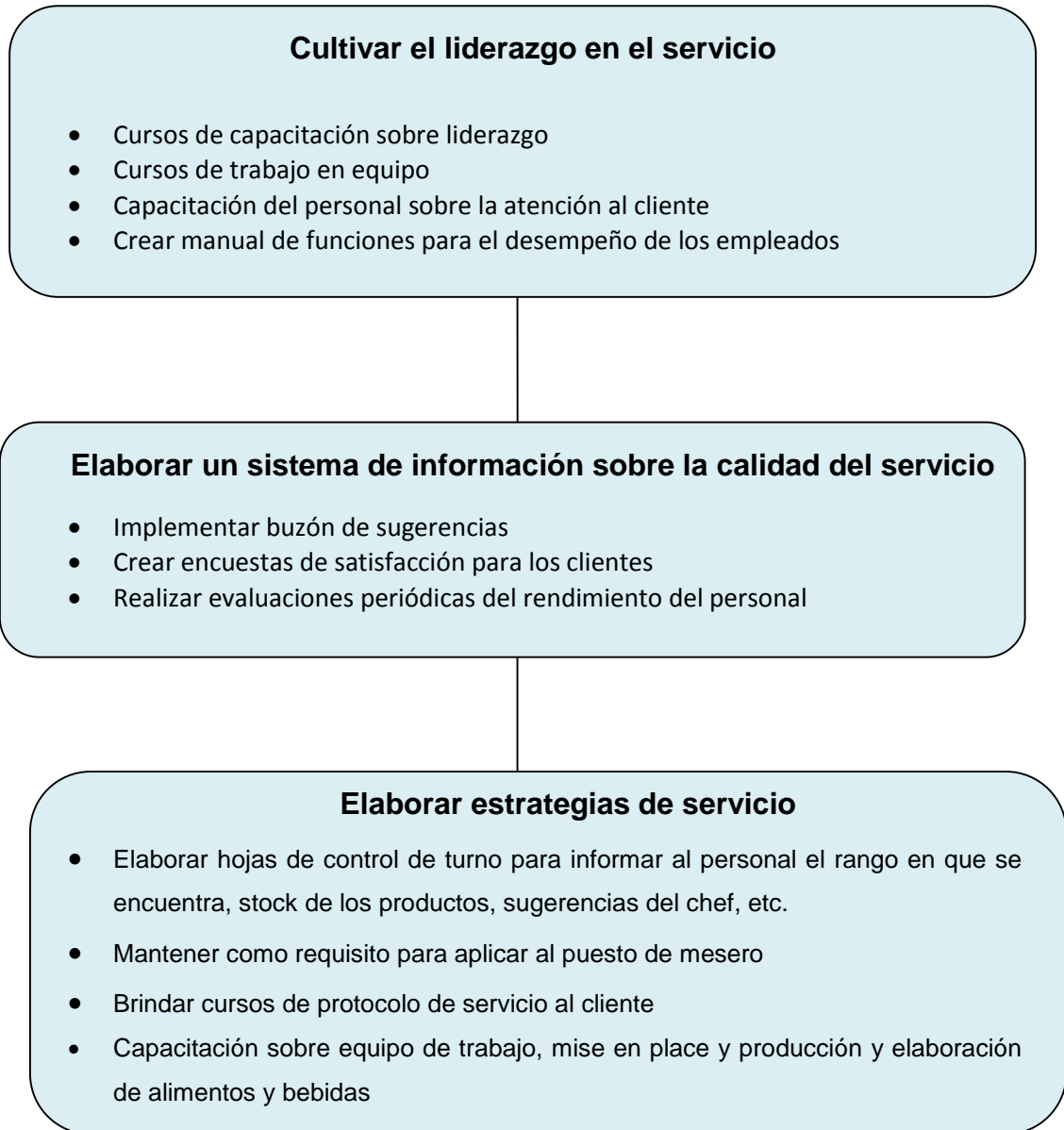
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de conocimiento del restaurante y normas del servicio
- Personal empírico
- Falta de un sistema de RRHH
- Falta de políticas de incentivo y motivación

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

## 6.2 Matriz de Soluciones

### Cuadro 8

#### Propuesta para un servicio excelente en el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos



Elaborado por: Jazmín Tapia

**Cuadro 9**  
**Propuesta para un servicio excelente en el Bar-Pizzería “Western”**  
**Valle de los chillos**

**Estrategias de servicio por medio de la estructura organizacional**

- Elaborar organizacional funcional y estructural
- Incrementar descripción de perfil de puestos
- Crear un manual de las funciones de cada cargo
- Determinar procesos de selección de proveedores
- Crear un reglamento interno para la empresa
- Elaborar flujo gramas de procesos

**Estrategias de servicio por medio de la tecnología**

- Implementar control diario de inventarios de cocina y barra
- Proveer utensilios, cubertería y cristalería apropiada
- Capacitar al personal sobre las normas de buena manipulación de alimentos y bebidas
- Implementar un sistema de software automatizado y actualizado
- Crear formatos para control para inventario, compras, bodega y requisición de mercadería

**Estrategias de servicio por medio de los empleados**

- Curso de trabajo en equipo
- Crear políticas de incentivo y motivación
- Capacitación e informar al personal sobre el direccionamiento estratégico de la empresa, funciones y reglamento interno.

Elaborado por: Jazmín Tapia

### **6.3 Los costos de la calidad y presupuesto del plan operativo**

Según el libro administración y control de la calidad, “los costos de la calidad, son los costos que se relacionan en evitar calidad o aquellos en que se incurren como resultado de la mala calidad”<sup>8</sup>.

Los costos de la calidad ayudan a evaluar la importancia de los problemas de la calidad, identifica oportunidades de reducir los costos, sirve de ayuda para la elaboración de presupuestos y en las actividades de control de costos, finalmente sirve como calificación para evaluar el éxito de la organización en el logro de los objetivos de la calidad.

#### **6.3.1 Plan operativo**

Para poder llevar a cabo la propuesta de mejoramiento se presenta el siguiente plan operativo para la implantación del mejoramiento.

---

<sup>8</sup> “Administración y control de la calidad, James R. Evans , Williams M. Lindsay, sexta edición”

## Cuadro 10

### Plan operativo para la implantación del mejoramiento

| Ord. | Estrategias de mejoramiento   | Responsable      | Plazo      |            | Costos en dólares |               |           |
|------|---|------------------|------------|------------|-------------------|---------------|-----------|
|      |   |                  | Inicio     | Final      | Parcial           | Anexo         | Acumulado |
| 1    | Contratación de Artistas para noches de fines de semana   | Gerente General  | 11-05-2012 | 13-05-2012 | 25 \$             | 1             | 600 \$    |
| 2    | Construir un sistemas de información sobre la gestión de la calidad                               | Administrador    | 01-05-2012 | 01-08-2012 | 225 \$            | 2             | 225 \$    |
| 3    | Capacitación del personal en el ámbito de servicio al cliente                                     | Administrador    | 04-05-2012 | 04-07-2012 | 20\$<br>c/hora    | 3             | 320 \$    |
| 4    | Implementar buzón de sugerencias para el cliente  | Administrador    | 09-05-2012 | 09-05-2012 | 30 \$             | 4             | 30 \$     |
| 5    | Realizar volantes de publicidad para del establecimiento  | Gerente General  | 23-05-2012 | 23-08-2012 | 480\$             | 5             | 480 \$    |
| 6    | Compra de calentadores para exteriores y lamparitas de parafina liquida para el área de fumadores | Gerente General  | 02-05-2012 | 02-09-2012 | 600 \$            | 6             | 1100 \$   |
| 7    | Analizar costos de recetas Estándar   | Gerente General  | 06-05-2012 | 13-05-2012 | 200 \$            | 7             | 200 \$    |
| 8    | Compra de maquinaria  | Gerente General  | 20-05-2012 | 22-05-2012 | 500 \$            | 8             | 500 \$    |
| 9    | Compra de utensilios, cristalería y cubertería  | Administrador    | 01-06-2012 | 02-06-2012 | 150 \$            | 9             | 150 \$    |
| 10   | Adquisición y software informático actualizado  | Gerente General  | 10-06-2012 | 13-06-2012 | 1500 \$           | 10            | 1500 \$   |
| 11   | Administración de Recursos humanos  | Gerente General  | 26-06-2012 | 12-07-2012 | 250 \$            | 11            | 250 \$    |
| 12   | Curso y taller de motivación y delegación   | Administrador    | 14-06-2012 | 19-06-2012 | 320 \$            | 12            | 320 \$    |
| 13   | Curso y talle de trabajo en Equipo  | Administrador    | 20-06-2012 | 25-06-2012 | 160 \$            | 13            | 160 \$    |
| 14   | Curso de capacitación de protocolo en el servicio al cliente                                      | Administrador    | 03-06-2012 | 05-06-2012 | 75 \$             | 14            | 75 \$     |
| 15   | Racionalización de procesos   | Administrador    | 01-05-2012 | 01-08-2012 | 0.00              | -             | 0.00      |
| 16   | Procedimiento de compras  | Todo el personal | 11-05-2012 | 13-05-2012 | 0.00              | -             | 0.00      |
| 17   | Procedimiento de selección de proveedores   | Administrador    | 03-06-2012 | 05-06-2012 | 0.00              | -             | 0.00      |
| 18   | Determinar un proceso de control de atención y servicio al cliente                                | Administrador    | 02-05-2012 | 02/08/2012 | 0.00              | -             | 0.00      |
|      |   |                  |            |            |                   | <b>Total:</b> | 5910      |

Elaborado por: Jazmín Tapia

## **6.4 Planteamiento de soluciones.**

### **6.4.1 Contratación de Artistas para noches de fines de semana**

La música es el motor que contribuye a que los negocios crezcan y cuenten con la preferencia de los clientes.

Cuando los clientes van a un negocio a comer, o a entretenerse, la misma, juega un rol importante y hace que los clientes permanezcan más tiempo o quieran regresar, con el uso de la música atrae a nuevos clientes, mejora la percepción del negocio, dando fortaleza frente a la competencia.

La música en los negocios es una ventaja, no solo para los clientes, si no también, para la motivación del personal en la realización del trabajo.

Es por eso que se desarrollará, un plan de noches temáticas, el cual contará, con una colección de música selecta de acorde a los gustos del cliente, innovando el servicio a través de un espacio de distracción para fidelizar e incrementar a clientes potenciales.

Adicionalmente el establecimiento brindará, música en vivo con un amplio repertorio, el cual se realizará dos sábados por mes, cada show brindará distinto tipo de música tales como; música de los 70,80, romántica, rock latino, pop, música instrumental, etc.

Para agilizar y legalizar el proceso de contratación de los artistas en vivo, se tomará en cuenta los siguientes puntos.

- a) Pruebas previas para la elección del artista
- b) Fijar con anticipación la fecha de la presentación
- c) Hora del show empezará de 21:00 a 23:00
- d) Se fijara el género de música de cada show a presentar
- e) Se pagara al artista 25\$ dólares al finalizar el show

### Cuadro 11

#### Cronograma de música para el Bar-Pizzería “Western”

|                  | Del 02 Al 07 de Abril del 2012 | Del 09 Al 14 de Abril del 2012 | Del 16 Al 21 de Abril del 2012 | Del 23 Al 28 de Abril del 2012 |
|------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Lunes</b>     | Música Romántica               | Pop                            | Música de los 70               | Música de los 80               |
| <b>Martes</b>    | Música de los 60               | Reggae                         | Bossa-nova                     | Música de los 90               |
| <b>Miércoles</b> | Música de los 70               | Bossa-nova                     | Música Romántica               | Bossa-nova                     |
| <b>Jueves</b>    | Música de los 80               | Música Dance                   | Música en Ingles               | Pop                            |
| <b>Viernes</b>   | Música en Ingles               | Música Electrónica             | Música Dance                   | Música Electrónica             |
| <b>Sábado</b>    | Música Electrónica             | <b>MUSICA EN VIVO</b>          | <b>MUSICA EN VIVO</b>          | Música Dance                   |

**Elaborado por:** Jazmín Tapia

El Administrador será el encargado de realizar cada semana un cronograma para la música en el establecimiento, junto con el personal de servicio darán varias opciones a colocar, cada semana y día variará el género de música, el cual se realizará una lista de los artistas y de las canciones.



#### **6.4.2 Construir un sistema de información sobre la gestión de la calidad**

“Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad”<sup>9</sup>

Es decir, es un sistema de gestión de la calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos sean, recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias, para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados

Para lograr el mejoramiento del mismo, el Gerente General del establecimiento contratara un consultor, el cual, ayudara a implementar y estructurar los sistemas de calidad dentro de la empresa, tomando en cuenta los siguientes puntos:

##### **a) Estructura organizacional**

Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

##### **b) Estrategias**

Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente

##### **c) Procesos:**

Determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

##### **d) Recursos**

Definir asignaciones claras del personal, equipo y maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

##### **e) Documentos**

---

<sup>9</sup> Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill

Establecer procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y de la organización

#### **6.4.3 Implementar buzón de sugerencias para el cliente.**

Es un método sencillo, económico y de rápida implementación para la empresa, siendo un sistema de seguimiento al nivel de satisfacción de los clientes.

Se implementara un buzón de correo en un lugar estratégico de la empresa, con un cartel el cual lo identifique y una pequeña encuesta donde los clientes puedan anotar los comentarios, sugerencias y quejas.


**Gráfico 12**  
**Buzón de sugerencias**



**Elaborado por:** Jazmín Tapia

## Grafico 13

### Formato de la encuesta para la satisfacción de los clientes

**Encuesta** 

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, que nos ayuda a proporcionar información para mejorar nuestro servicio.

1. **¿Con que frecuencia visita el Bar-Pizzeria "Western"?**  
Primera vez   
Semanal  Trimestral   
Mensual  Anual
2. **¿La temperatura de su comida fue?**  
Satisfactorio:  bueno:  insatisfactorio:
3. **¿La calidad de su comida fue?**  
Satisfactorio:  bueno:  insatisfactorio:
4. **¿La calidad de sus bebidas fue?**  
Satisfactorio:  bueno:  insatisfactorio:
5. **¿Su orden fue servida con rapidez?**  
Si:  No:
6. **¿Como fue el servicio que le brindo el mesero?**  
Satisfactorio:  bueno:  insatisfactorio:
7. **¿La limpieza del establecimiento fue?**  
Satisfactorio:  bueno:  insatisfactorio:
8. **¿Basándose en su experiencia, regresaría de nuevo al Bar-Pizzeria "Western"?**  
Si:  No:

¿Por que?: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Jazmín Tapia

#### **6.4.4 Realizar volantes para publicidad para el establecimiento.**

Para lograr atraer mayor número de clientes y promocionar los productos y servicios que ofrece el Bar-Pizzería “Western” valle de los chillos, se realizará una mini campaña publicitaria el cual se utilizara dos días entre semana, días donde existe menor afluencia de clientes, ya que el personal de servicio será el promotor, para invitar a las personas a visitar el establecimiento.

#### **6.4.5 Implementar calentadores para exteriores y lámparas con parafina líquida en el área de fumadores.**

Se realizara la compra de tres calentadores para el exterior, donde se encuentra el área de fumadores, los mismos, darán calor y ambiente y ayudaran a disminuir la el ausentismo de los clientes, adicionalmente se comprará lamparitas de parafina líquida, para dar calidez, elegancia y distinción

La luz natural de velas es perfecta para ambientar y crear en los clientes un momento especial en el momento en visitan el establecimiento.

#### **Grafico 14**

#### **Modelo de lámpara de parafina líquida para decoración**



#### **6.4.6 Análisis costos de recetas estándar**

El Gerente General junto con el consultor, realizara un análisis de la carta y las recetas estándar por medio del mismo se tomara decisiones y se realizara un rediseño de la carta y de precios de acuerdo al mercado actual.

#### **6.4.7 Compra de maquinaria**

Actual mente el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, cuenta con un horno para pizzas, el mismo que no abastece los días de mayor afluencia de clientes, provocando la demora de la elaboración de las mismas.

Para lo cual, el Gerente General adquirirá un horno, que producirá 6 pizzas cada 5 minutos, avaluado en 500\$ dólares, el cual será representativo para la empresa, aumentara la producción y generara mayores ventas, facilitando y agilizando no solo el servicio al cliente, sino que también, el trabajo del personal.

**Gráfico 15**  
**Horno para Pizzas**



#### **6.4.8 Compra de Utensilios, Cristalería y Cubertería.**

Es necesario tener todos los utensilios de cocina adecuados, para la producción y el desarrollo del trabajo, se debe tomar en cuenta, que no se debe utilizar un solo utensilio de cocina para varias cosas, por ejemplo tablas de cortar donde se utiliza comida cruda con comida cocida, esto produce una contaminación cruzada, el cual afecta a la salud de los clientes y por ende a la imagen del establecimiento.

Mediante un análisis del gerente general junto con el administrador, actualmente el Bar-Pizzería "Western" Valle de los Chillos" no tiene la cantidad necesaria de utensilios de cocina, al momento de elaborar y producir los platos, es por eso que se realizara la adquisición de los implementos faltantes tales como:

1. Una tabla de corte
2. Un cuchillo cebollero
3. Dos pinzas de cocina
4. Un termómetro

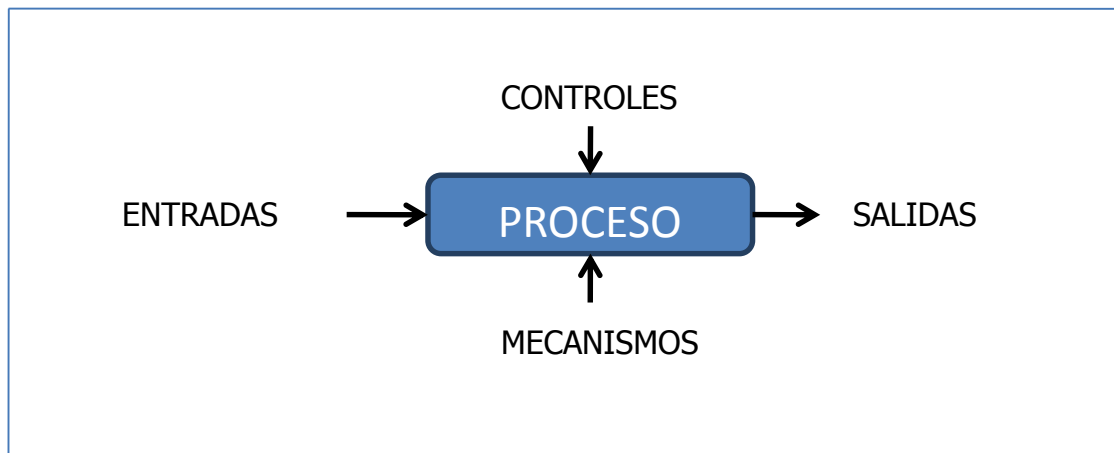
Así como un restaurante necesita de varios implementos, son cosas que un cliente percibe de manera indirecta, lo que no va a ser indiferente es el plato donde come, el cubierto con el que se sirve y la copa en la que bebe, la falta de cristalería y cubertería, ha ocasionado en algunas ocasiones que clientes compartan el mismo vaso que se sirven la cerveza, o pasar cristalería dispareja, siendo un gran problema para la imagen del establecimiento, por esta razón se ha realizado un inventario actual de cristalería y cubertería, para la adquisición faltante, tales como:

1. 2 ½ docenas cubiertos
2. 2 ½ docenas de cuchillos
3. 2 ½ docenas de cucharitas
4. 2 ½ docenas de vasos de 12 onzas
5. 2 ½ docenas de vasos cervecedores de litro
6. 6 saleros
7. 6 pimenteros
8. 3 copas martineras

#### 6.4.9 Propuesta de racionalización de procesos

Para proponer un adecuado diagrama de procesos se debe considerar el área, los productos, el transporte de materiales, la circulación, los materiales, los equipos que en él participan.

**GRAFICO 16**  
**DESCRIPCIÓN DE PROCESO**



Fuente: Arturo Buenaño










#### 6.4.10 Pasos para la gestión de un proceso:

- Identificar clientes.- identificar sus gustos preferencias y necesidades para satisfacerlas.
- Definir servicios/productos.- Conociendo a los clientes se determina que productos y/o servicios se les está ofreciendo.
- Desarrollar el mapa de procesos.- Tomando en cuenta que existen:
  - ✓ Procesos estratégicos.- Procesos que orientan y dirigen los procesos clave y de soporte
  - ✓ Procesos clave.- la razón de ser de nuestra empresa o unidad, el objetivo principal de la unidad.
  - ✓ Procesos de soporte.- Los que apoyan a uno o más de nuestros procesos clave.

### 6.4.11 Diagrama del flujo del proceso para actividades administrativas

Dichos diagramas se construyen utilizando ciertos símbolos de uso especial como son rectángulos, diamantes, óvalos, y pequeños círculos, estos símbolos están conectados entre sí por flechas, conocidas como líneas de flujo. A continuación se detallarán estos símbolos.

**Gráfico 17**  
**Simbología**

| Nombre                                     | Símbolo   | Función  |
|--|---|--|
| Inicio                                     |    | Representa el inicio y fin de un procedimiento   |
| Entrada / salida                           |    | Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.                                    |
| Actividad                                  |  | Indica el desarrollo de una actividad en el interior se describe la actividad con una frase breve, indicada con un verbo en tercera persona tiempo presente          |
| Decisión                                   |  | Representa la decisión entre dos actividades, no debe numerarse  |
| Conector de operaciones en la misma página |  | Indica la conexión a otra operación del procedimiento dentro de la misma hoja, se debe anotar con un número secuencial que se repite la actividad con que se conecta |
| Indicador de dirección o línea de flujo    |  | Seleccionando un sentido se indica la secuencia de actividades en el procedimiento   |
| Salida                                     |  | Generación de documento, se debe anotar el título del documento  |
| Archivo físico                             |  | Se usa para señalar que un documento es archivado en un archivo físico   |
| Conector fuera de página                   |  | Indica la interrupción en el procedimiento y su continuación en otra página,   |


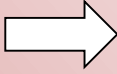

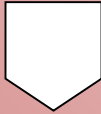
Fuente: [http://html.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo_1.html)



## Gráfico 18

### Diagrama del flujo del proceso para actividades de producción

Es una secuencia de operaciones en expresas en forma gráfica. Forma de detallar un proceso de producción. Se utiliza un diagrama de flujo. La simbología es:

|   |                       |   |
|---|-----------------------|---|
|    | <b>Operación</b>      | Actividad en la que se produzca un cambio físico o químico en un producto o componente. |
|    | <b>Inspección</b>     | Verificación de las características estándares de calidad, cantidad del producto.       |
|  | <b>Transporte</b>     | Movimiento originado en una operación o inspección.                                     |
|  | <b>Retraso</b>        | Período de tiempo que un producto espera para alguna operación.                         |
|  | <b>Almacenamiento</b> | Colar el producto en almacén, hasta que se utilice o se venda.                          |

Elaborado por: Jazmín Tapia

## 6.4.12 Cuadro de procesos

**CUADRO 12**  
**CUADRO DE PROCESOS**

| Ord | Tipo de proceso | Cód. | Proceso                                      | Sub – proceso  | Misión  |
|-----|-----------------|------|--|--|---|
| 01  | Operativo       | PO01 | Atención al cliente                          | Recepción del cliente                                    | Ubicar y predisponer al cliente para la venta   |
|     |                 |      |  | Toma de la comanda                                       | Orientar al cliente sobre el menú disponible en el local                                  |
|     |                 |      |  | Pedido de la comanda en la cocina                        | Preparar los productos conforme al pedido del cliente                                     |
|     |                 |      |  | Servicio a la mesa                                       | Prestar al cliente el servicio en el menor tiempo y calidad                               |
|     |                 |      |  | Facturación  | Realizar el cobro por los productos y servicios   |
|     |                 | PO02 | Preparación de alimentos                     | Retiro de vajilla y desechos                             | Dejar en condiciones el lugar para que sea ocupado por un nuevo cliente                   |
|     |                 |      |  | Recibe comanda   |   |
|     |                 |      |  | Preparación de alimentos                                 | Entregar al cliente el menú con calidad   |
|     |                 |      |  | Preparación de bebidas                                   | Entregar al cliente la bebida con calidad   |
|     |                 |      |  | Despacha alimentos y/o bebidas                           |   |
| 02  | Habilitante     | PH01 | Compra y almacenamiento de materia prima     | Compra de materia prima                                  | Contar con materia prima de calidad y al mejor costo                                      |
|     |                 |      |  | Almacenamiento de inventarios                            | Mantener los productos en condiciones de consumo  |
|     |                 |      |  | Despacho de materia prima                                | Despachar materia prima en cantidades y condiciones idóneas para preparación de alimentos |
|     |                 | PH02 | Control de Stock de inventarios              | Manejo de inventarios y controles                        | Llevar un acuerdo control de existencias e inventarios                                    |
| 03  | Administrativo  | PA01 | Selección de personal                        | Reclutamiento  | Comunicar a la población la existencia de vacantes  |
|     |                 |      |  | Selección, Inducción                                     | Elegir al o los mejores candidatos  |
|     |                 |      |  | Contratación   | Realizar un contrato acorde a las leyes vigentes  |
|     |                 |      |  | Inducción  | Familiarizar y capacitar al personal con el Know how de la empresa                        |
|     |                 | PA02 | Planificación de ventas                      | Evaluación de personal                                   | Determinar las debilidades de aplicación profesional de los empleados                     |
|     |                 |      |  | Pronóstico de ventas y presupuesto                       | Establecer objetivos de ventas que orienten las acciones comerciales del bar              |
|     |                 | PA03 | Mantenimiento de muebles, equipo, maquinaria | Planificación  | Planificar con oportunidad la realización de eventos diferentes                           |
|     |                 | PA04 | Capacitación                                 | Capacitación   | Mejorar el nivel profesional del empleado   |
|     |                 |      |  | Evaluar las actividades de ventas de períodos anteriores | Obtener información que permita tomar decisiones  |
| 04  | Gerencial       | PG01 | Planificación estratégica                    | Organización   | Organizar la empresa de acuerdo al plan operativo   |
|     |                 |      |  | Dirección  | Dirigir las actividades para conseguir los objetivos institucionales o estratégicos       |
|     |                 |      |  | Control  | Verificar que las acciones se realicen conforme el plan                                   |

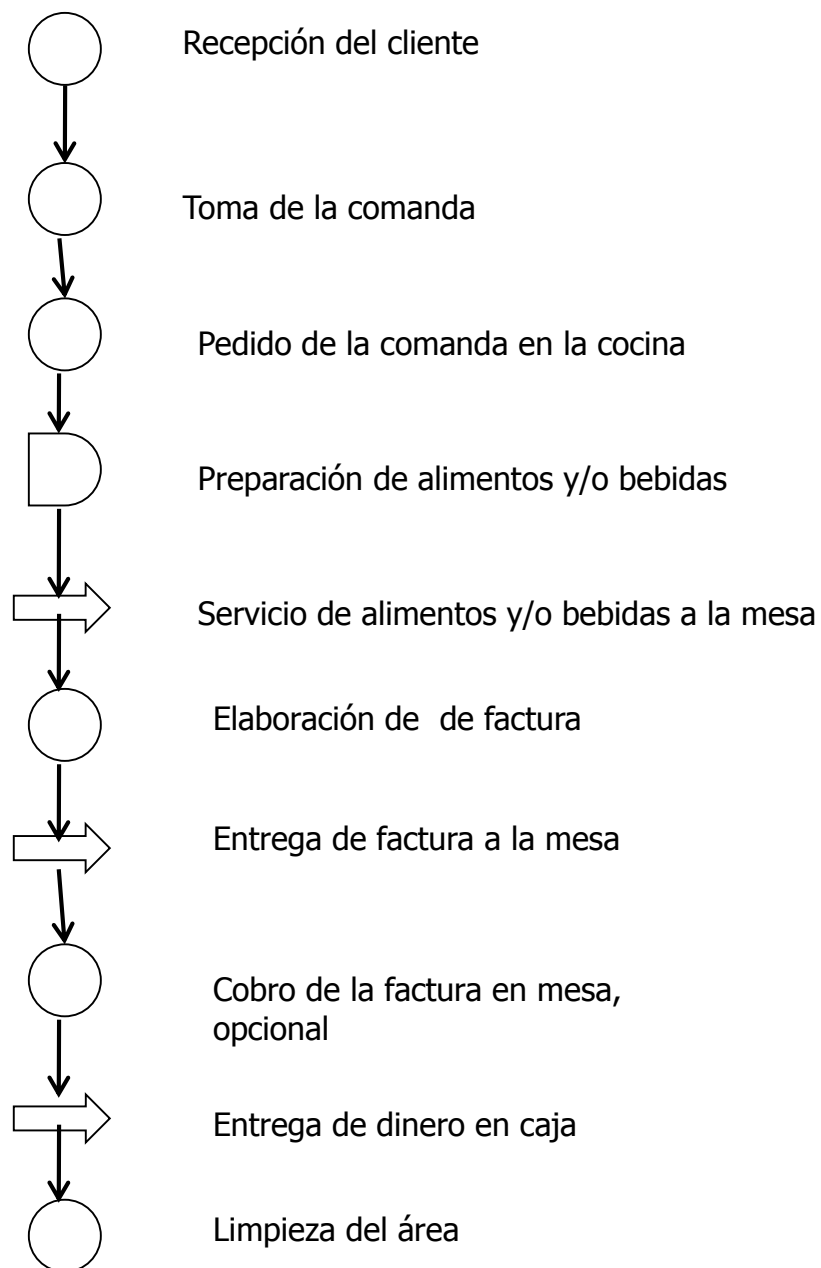
Elaborado por: Jazmín Tapia

## 6.4.13 Diagrama de proceso

### 6.4.13.1 Área operativa

**Gráfico 20**

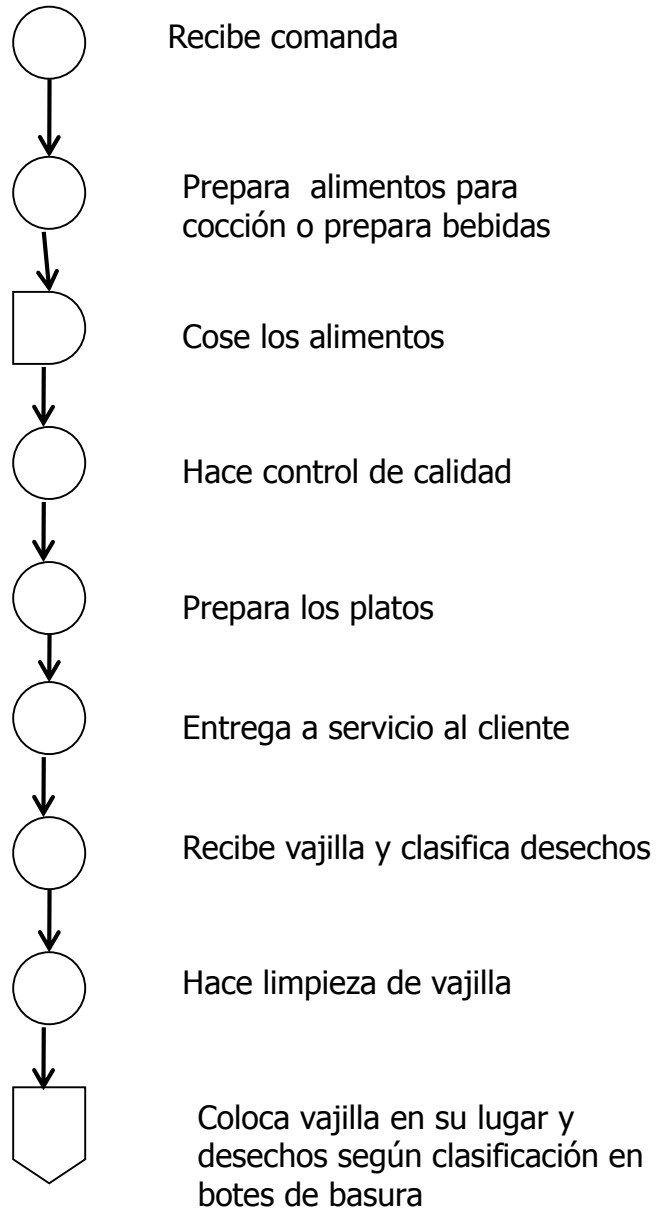
#### **Diagrama de procesos de atención al cliente**



**Elaborado por:** Jazmín Tapia

### Gráfico 21

#### Diagrama de procesos de preparación de alimentos

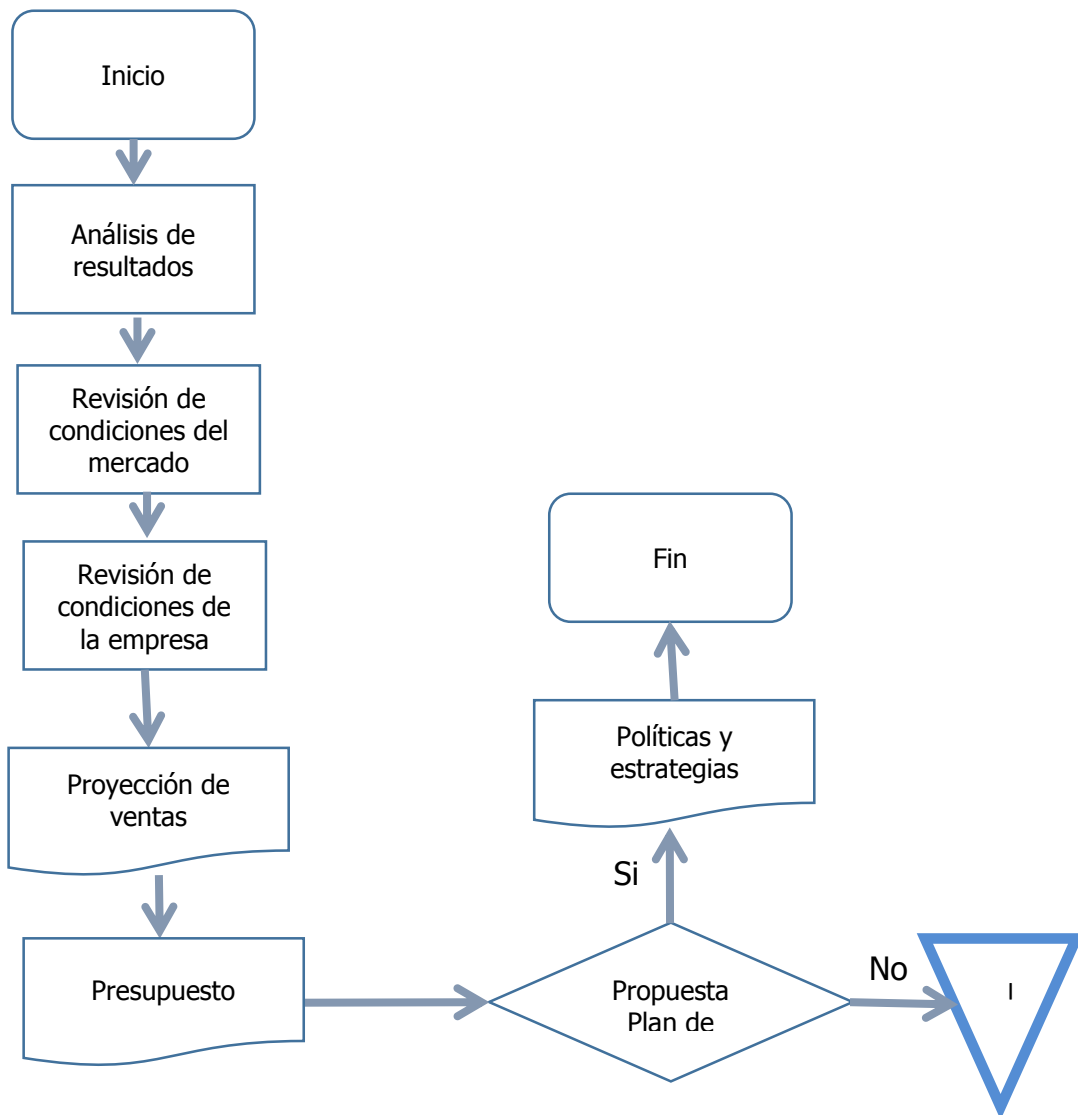


Elaborado por: Jazmín Tapia

### 6.4.13.2 Área administrativa

Gráfico 22

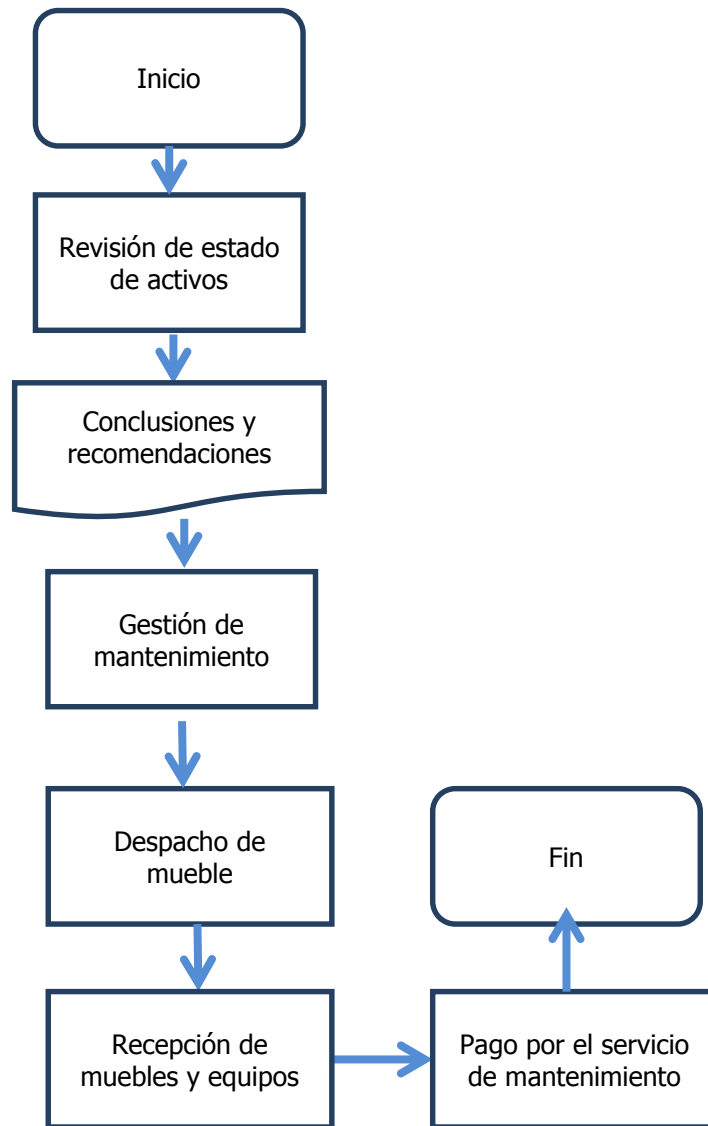
Diagrama de procesos de planificación de ventas



Elaborado por: Jazmín Tapia

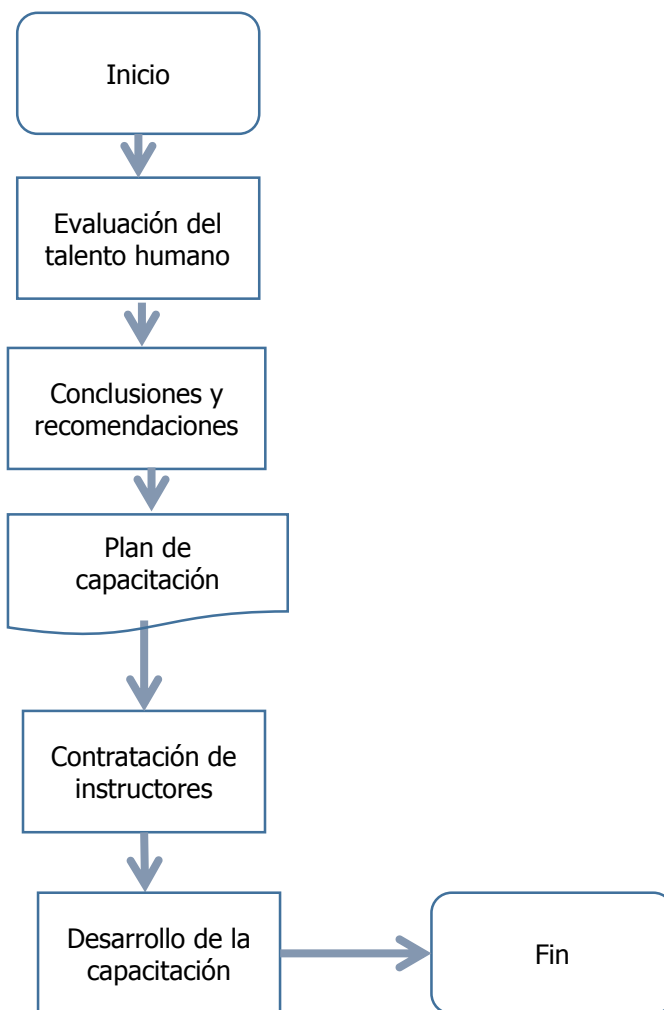
**Gráfico 23**

**Diagrama de propuesta de mantenimiento**



Elaborado por: Jazmín Tapia

**Gráfico 24**  
**Diagrama de procesos de capacitación**

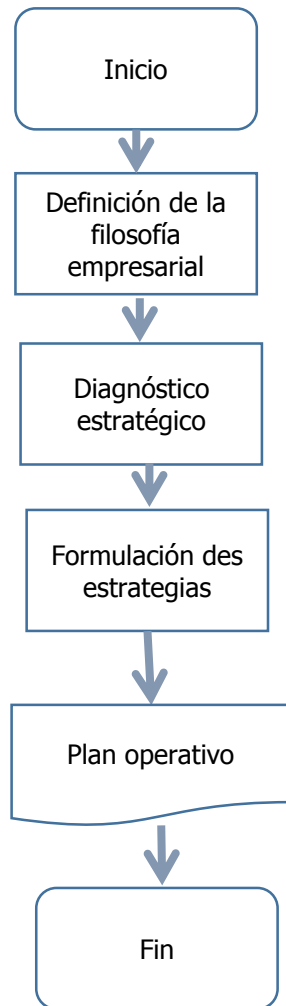


**Elaborado por:** Jazmín Tapia

### 6.4.13.3 Área Gerencial

**Gráfico 25**

**Diagrama de procesos de planificación estratégica**



**Elaborado por:** Jazmín Tapia



#### **6.4.14 Adquisición de software informático**

La tecnología ha terminado convirtiéndose en una necesidad, la mayoría de restaurantes se han apoyado cada vez más en la tecnología la misma que ha ayudado a los establecimientos a organizar y tener control materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas , generar reportes financieros, etc.

Un software informático facilita el trabajo de los empleados ayudando a organizar y agilizar el servicio, siendo una herramienta importante para la empresa, ya que el mismo, le permite enviar rápidamente los pedidos a los distintos sectores, las comandas electrónicas ordenadas, evitan que el mesero pida los productos a gritos, reduce los desplazamientos del personal y mejora la comunicación, logra mayor rotación de la mesa y aumenta las ventas, permite gestionar todas las áreas de la empresa con una misma herramienta, se conoce el estado de cada mesa, si está vacía, abierta, si demora o está pendiente de pago, etc.

Es por eso que se instalara un nuevo software informático ya que el actual no es completo para el desenvolvimiento de la empresa, adicionalmente se adquirirá un computador, el cual, evitar la demora al momento de ingresar las ordenes, ya que el establecimiento solo cuenta con un computador donde todo el personal de servicio ingresa los pedidos de los clientes.

- **Características Funcionales del Software:**

1. Panel gráfico de mesas, con identificación de mesas libres, ocupadas, reservas,
2. Identificación gráfica de mesas mediante íconos.
3. Panel gráfico de carga de pedidos y facturación,
4. Seguimiento de pedidos con alarmas de retardos.
5. Transferencia y agrupación de mesas, con derivación de consumos.
6. Comandas por sectores, con envío de comentarios sobre pedidos efectuados por el cliente.
7. Fórmulas de comidas o recetas, con control de stock.
8. Cierre de mesa por diferentes formas de pago.
9. Completa gestión administrativa y contable

#### **6.4.15 Propuesta del proceso de selección de proveedores.**

Contar con buenos proveedores no significa contar con insumos de calidad, sino que también significa poder mantener bajos costos, o la seguridad abastecerse de productos cada vez que se requiera.

Una estrecha relación Cliente – Proveedor se caracteriza por:

- Reconocimiento de la importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la organización
- Desarrollo de relaciones GANA-GANA
- Adopción de una conducta de apertura, confianza y honestidad.

Las características de un buen proveedor son:

- Proveer productos o servicios de la calidad requerida
- Hacer entregas a tiempo
- Hacer entregas completas
- Ofrecer un buen precio

#### **a) Búsqueda de proveedores**

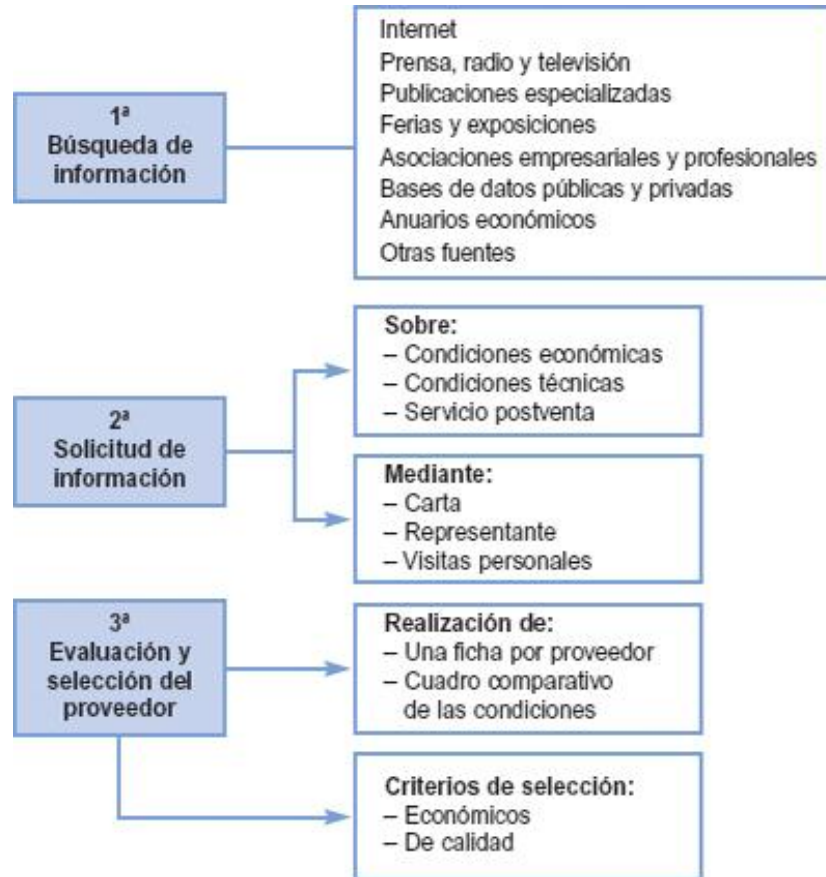
Antes de empezar con la búsqueda de proveedores se debe tomar muy claro cuáles son los productos que se necesita adquirir, de qué calidad y en qué cantidad, para que la selección se realice comparando productos de iguales o similares características. Una vez realizado el análisis, comienza el proceso de selección.

El proceso de búsqueda y selección tiene tres fases.

- Búsqueda de información
- Solicitud de información
- Evaluación y selección de proveedores

**Gráfico 26**

**Proceso de búsqueda y selección de proveedores**



Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/proveedores-busqueda>

## **b) Principios de selección de proveedores<sup>10</sup>**

- Tanto el Cliente como el Proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de control de calidad.
- El Cliente y el Proveedor deben ser independientes el uno del otro y respetar esa independencia recíprocamente.
- El Cliente tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor información clara y adecuada sobre lo que se requiere, de modo que el proveedor sepa con toda precisión qué es lo que debe fabricar.
- Antes de entrar en transacciones de negocios, el Cliente y el Proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
- El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para el Cliente, y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitud del Cliente.
- El Cliente y el Proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de los artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.
- El Cliente y el Proveedor deben incluir en su contrato, sistemas y procedimientos, que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
- El Cliente y el Proveedor, teniendo en cuenta el punto de vista de la otra parte, deben intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad.
- El Cliente y el Proveedor deben siempre controlar las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

---

<sup>10</sup> <http://www.gestiopolis.com/marketing/gestion-de-proveedores-y-logistica.htm>

- El Cliente y el Proveedor en el desarrollo de sus transacciones comerciales, deben prestar siempre la debida atención a los "intereses del consumidor".

### c) Criterio de selección de proveedores

Lo primero que se toma en cuenta al momento de evaluar un proveedor, es el precio y la calidad de los productos o servicios; sin embargo, existen otros criterios o factores, que se deben tomar en cuenta al momento de decidirse por un determinado proveedor, estos son:

**Gráfico 27**

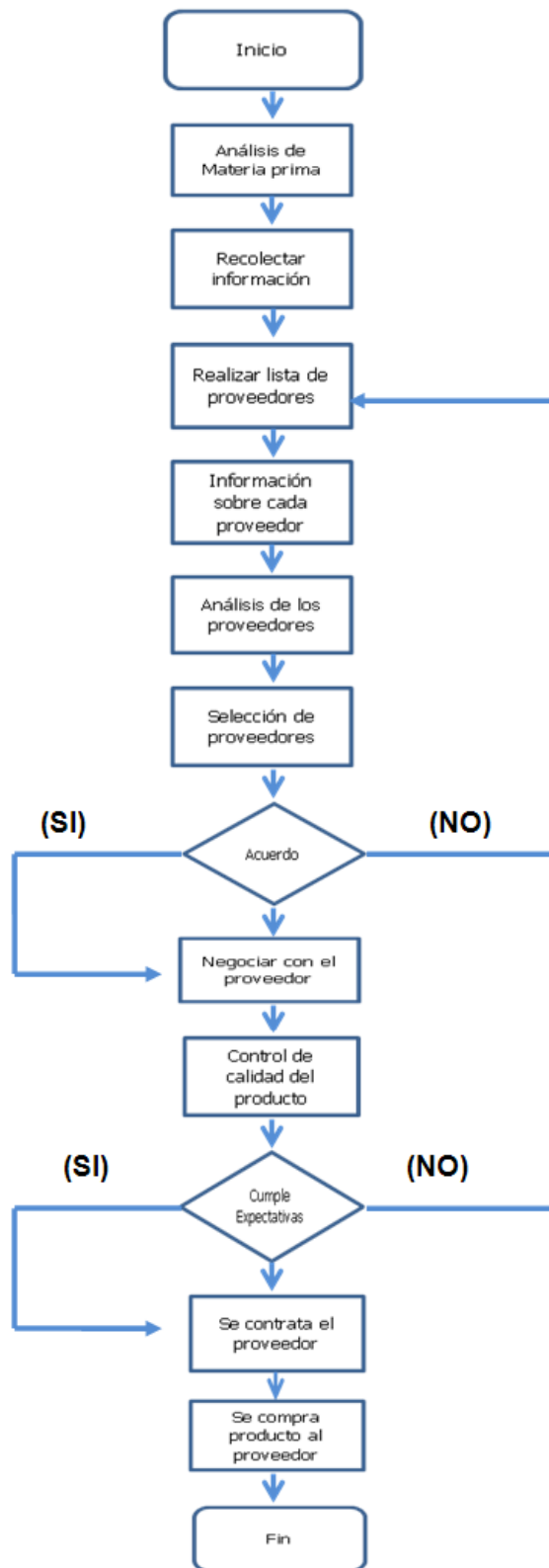
#### Aspectos que se desea conocer de proveedores.

| Aspectos que se desean conocer de los proveedores |   |   |
|---|---|---|
| Condiciones referidas a la calidad                | Condiciones económicas                            | Otras condiciones   |
| Calidad de los productos                          | Precio unitario                                   | Periodo de validez de la oferta                                 |
| Materiales utilizados                             | Descuento comercial                               | Causas de rescisión del contrato                                |
| Características técnicas                          | <i>Rappels</i> (descuentos por volumen de compra) | Circunstancias que pueden dar lugar a revisiones en los precios |
| Periodo de garantía                               | Forma de pago                                     | Plazo de entrega  |
| Formación de los usuarios, si fuese necesario     | Plazo de pago                                     | Embalajes especiales  |
| Servicio postventa                                | Precios de envases y embalajes                    | Devolución de los excedentes                                    |
| Servicio de atención al cliente                   | Pago del transporte                               | Cualquier otra información                                      |
| Otras informaciones que se necesite conocer       | Pago del seguro                                   |   |
|   | Recargos por aplazamiento de pago                 |   |

Fuente: <http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/proveedores-busqueda>

**Gráfico 28**

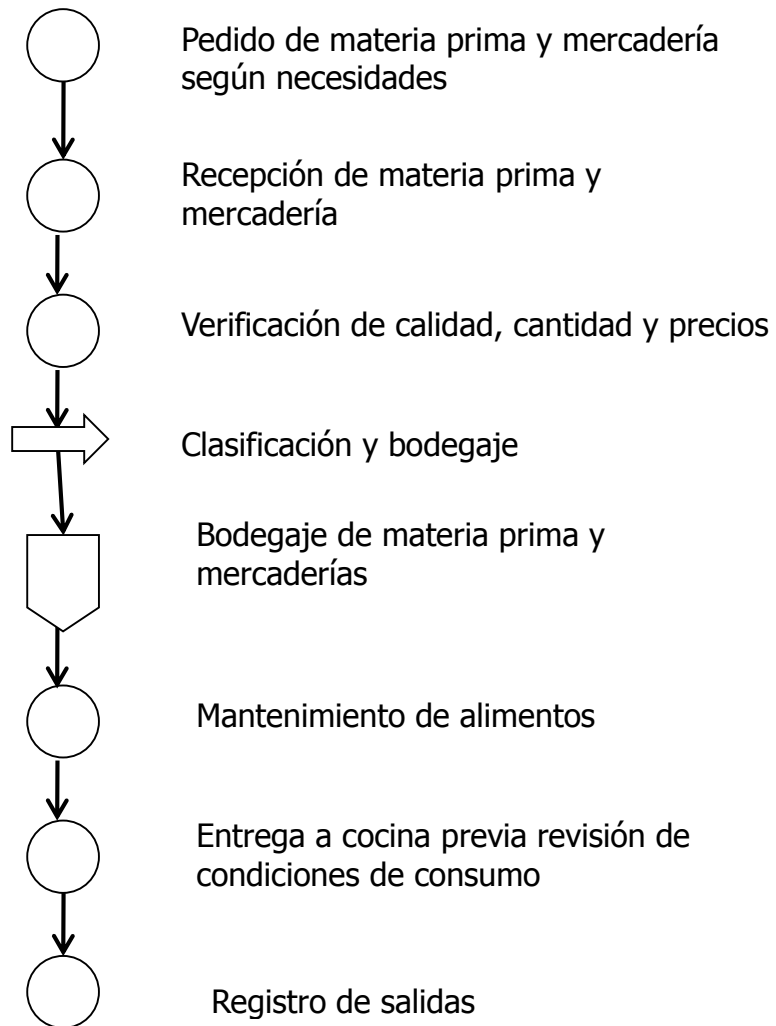
**Diagrama de procesos de selección de proveedores**



Elaborado por: Jazmín Tapia

### Gráfico 29

#### Diagrama de procesos de manejo de materia prima



Elaborado por: Jazmín Tapia

#### **6.4.16 Capacitación del personal en el ámbito del cliente.**

El servicio al cliente marca una diferencia importante que representa una ventaja competitiva para el negocio, todos los días se va mejorando tanto en la calidad de la comida, decoración, instalaciones, etc. Pero a veces no se toma la debida importancia de la formación del personal de servicio, quienes son los que tienen contacto con “los clientes”.

Hoy en día, los clientes son más conocedores y exigentes, por lo que cada una de las expectativas debe ser llevada más allá de lo que espera. Por esto, se debe crear la conciencia de que los procesos de formación no solo son importantes sino básicos para el desarrollo del establecimiento y de cada miembro del equipo, es importante recordar, que parte del éxito es el trabajo en equipo y cada miembro, desde su posición, es un anfitrión o hace parte del proceso de atención. Es por eso, se dictara cursos de capacitación sobre atención al cliente, la misma se realizara una vez por semana, el cual se dará 2 horas por cada día de capacitación, teniendo como resultado para la empresa:

##### **De los empleados:**

- Mayor satisfacción en el trabajo
- Mayor capacidad de ingreso
- Mayor oportunidad de promociones
- Mayor sentido de seguridad
- Mayor motivación

##### **Beneficios a obtener para la gerencia:**

- Mayor producción
- Mejores métodos y hábitos
- Costos menores de operación
- Menores exigencias de supervisión
- Trabajadores más hábiles
- Menor rotación



#### **6.4.17 Curso - taller trabajo en equipo**

La fuerza laboral de toda organización, radica en la coordinación que tienen las diferentes áreas y procesos para trabajar en conjunto.

Cabe recalcar, que existe una gran diferencia entre trabajo en equipo y grupos de trabajo, ya que, el trabajo en equipo se realiza en conjunto, con una estrecha colaboración de todos los miembros de trabajo, mientras que grupo de trabajo es un conjunto de personas, autónomas, que no dependen de los compañeros y cada uno realiza su propio trabajo respondiendo individualmente.

El objetivo del curso taller que se dará en el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, es que, el personal de trabajo sea competente, competitivo.

El mismo, aprenderá y practicará una serie de herramientas, estrategias básicas para lograr que el trabajo sea eficiente generando lecciones aprendidas y desarrollo de habilidades.

Al final del curso-talleres el personal de trabajo serán capaces de:

- Comprender las diferencias entre equipo y grupo
- Conocer las características y elementos que componen un equipo eficaz
- Conocer cómo planificar y organizar el trabajo en equipo
- Identificar tareas de las 3 dimensiones de los equipos (Las tareas, el individuo y el equipo)
- Identificar los problemas más habituales de un equipo y cómo resolverlos

#### **6.4.18 Curso-Taller de Motivación.**

La Motivación en el trabajo son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida. "Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación de los empleados es un objetivo constante en la agenda de un líder. Generalmente sabemos qué nos motiva a nosotros, pero, hay tendencia a suponer qué puede motivar a nuestros empleados.

Es importante tener en cuenta la diversidad de razones por las que las personas trabajamos. Solamente si el diagnóstico de las causas por las que hay un bajo rendimiento es correcto, podremos tomar las acciones adecuadas para conseguir la motivación de nuestro equipo.

La responsabilidad del líder consiste en identificar y hacer coincidir, en el mayor grado posible, las necesidades del proyecto o tarea con las habilidades personales de cada miembro del equipo. De esta forma podemos delegar la tarea adecuada a la persona idónea.

#### **El personal al finalizar el curso de motivación serán capaces de:**

- Diagnosticar las razones por las que una persona rinde eficaz o ineficazmente en el trabajo
- Analizar la habilidad para motivar
- Comprender las principales teorías sobre la motivación
- Identificar elementos "motivadores" y elementos "desmotivadores"
- Comprender el modelo de motivación laboral
- Conocer herramientas que facilitan la motivación
- Comprender los fundamentos teóricos del modelo de liderazgo situacional.
- Herramientas de motivación laboral

#### **6.4.19 Curso- Taller de Protocolo en el servicio al cliente**

Este curso le permite al participante conocer los tipos de actos más habituales en las empresas y los protocolos, ya que el conocimiento y aplicación de las reglas de etiqueta y el reglamento protocolario se han convertido en un nuevo lenguaje internacional y es indispensable para mantenerse a la vanguardia del mundo social y empresarial. Además, se revisarán conceptos, estrategias y herramientas para desarrollar la actividad de atención al cliente con calidad, logrando conductas positivas que faciliten procesos de interacción acorde con las exigencias del mundo actual.

#### **6.4.20 Administración de Recursos Humanos**

El recurso humano es el material más importante de las organizaciones. Las personas que manejan el departamento de RRHH, son los que trabajan directamente o pueden ser consultores o asesores externos donde el objetivo es distribuir apropiadamente en el puesto de trabajo adecuado según el perfil del aspirante, acoplado la cultura de la organización con los intereses de cada empleado, por medio de herramientas de evaluación, entrevistas, observaciones, se mejoran las relaciones interpersonales, se detectan las necesidades de adiestramiento, se estudia constantemente los valores y la congruencia de los valores individuales y los de la organización, se proponen diariamente en un ajuste creativo estrategias para una mayor productividad, y efectividad.

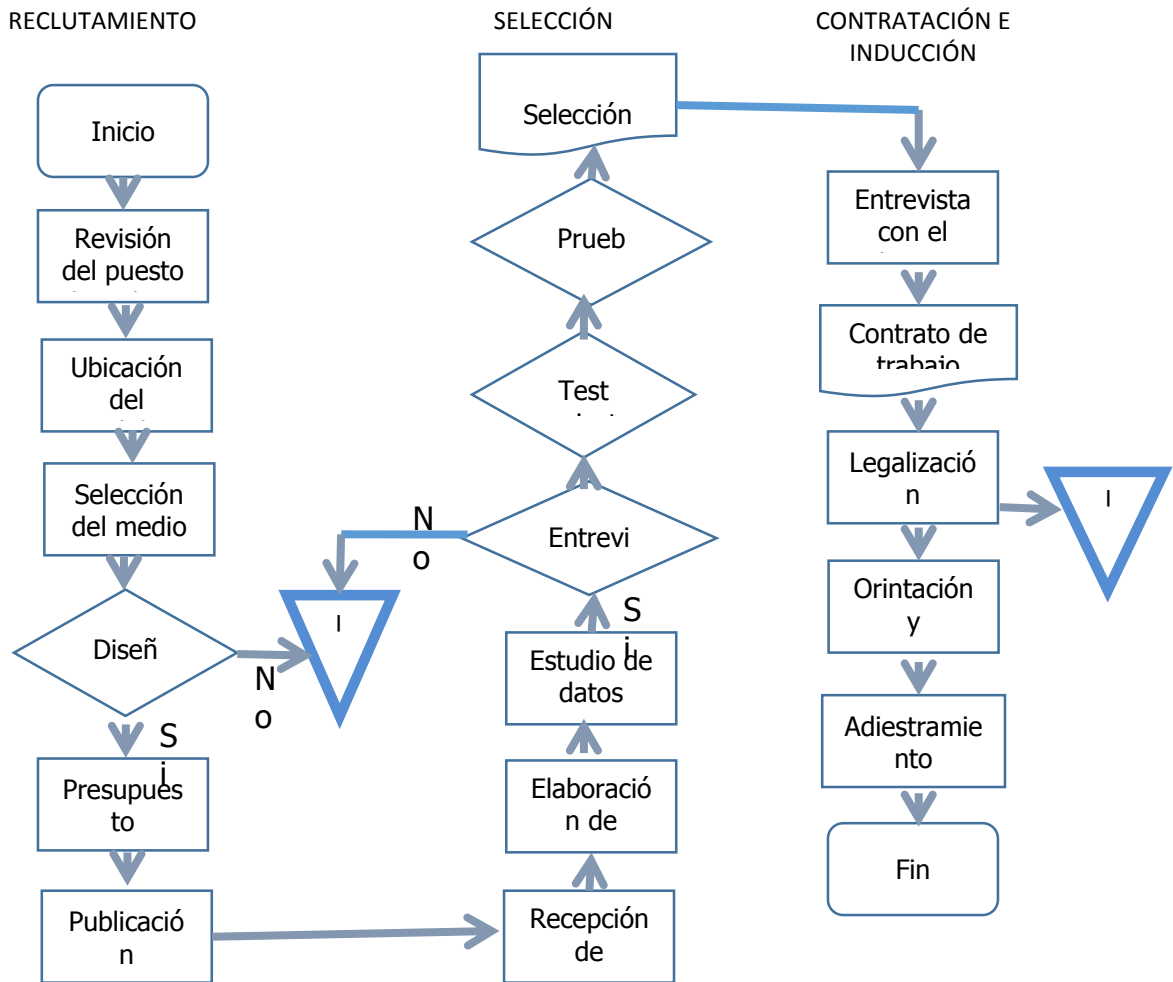
**Cuadro 30**  
**Presupuesto plan de capacitación.**

| Ítem | Concepto         | Nombre del curso                                   | Dirigido a              | # de personas | # de horas | Fecha      |            | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|------|------------------|--|-------------------------|---------------|------------|------------|------------|---------------------|------------------|
|      |                  |  |                         |               |            | Inicio     | Fin        |                     |                  |
| 1    | Consultor Junior | Capacitación del personal en el ámbito del cliente | Todo el Personal        | 11            | 16         | 04/05/2012 | 04/07/2012 | 20                  | 320              |
| 2    | Capacitador      | Curso-Taller Trabajo en Equipo                     | Todo el Personal        | 11            | 10         | 20/06/2012 | 25/06/2012 | 16                  | 160              |
| 3    | Motivador        | Curso-Taller de Motivación                         | Todo el personal        | 11            | 16         | 14/06/2012 | 19/06/2012 | 20                  | 320              |
| 4    | Capacitador      | Curso-Taller protocolo en el servicio al cliente   | Personal de servicio    | 11            | 5          | 03/06/2012 | 05/06/2012 | 15                  | 75               |
| 5    | Consultor        | Administración de Recursos Humanos                 | Personal administrativo | 2             | 16         | 26/06/2012 | 12/07/2012 | 15,62               | 250              |
|      |                  |  |                         |               |            |            |            | <b>TOTAL:</b>       | <b>1125</b>      |

**Elaborado Por:** Jazmín Tapia

**Gráfico 31**

**Diagrama de procesos de selección de personal**



**Elaborado por:** Jazmín Tapia

## CAPÍTULO VII

### 7. COSTOS DE CALIDAD Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS A OBTENERSE CON LA APLICACIÓN DE ESTE ESTUDIO

#### 7.1 Costos de calidad.

Los Costos de la calidad son aquellos los que le cuesta a la organización desarrollar la función de la calidad, es decir, lo que gasta produciendo con calidad (evitando, previniendo o detectando los errores, inspeccionando los procesos, etc.), y también lo que cuesta los errores producidos.

Los Costos de Calidad se dividen en 4 categorías y estos son:

##### 7.1.1 Costos de Prevención.

Son el costo de todas las actividades llevadas a cabo para evitar defectos en el diseño y desarrollo; en las compras de insumos, equipos, instalaciones y materiales; en la mano de obra, y en otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. Es decir, son los costos que se producen cuando se intentan reducir o evitar errores.

##### 7.1.2 Costos de Evaluación.

Los costos de evaluación son aquellos que están relacionados con la medición, evaluación o auditoría de servicios para asegurar que se adaptan a las normas de calidad y a los requisitos de comportamiento establecido. Es decir, son el total de gastos originados para determinar si una actividad se ha realizado correctamente

##### 7.1.3 Costos de Errores Internos.

Los costes de errores internos son los originados por los servicios que no se adaptan a los requisitos o a las necesidades del cliente cuando se detectan antes de la prestación del servicio. (Rechazo, reelaboración, reinspección, etc.)

#### **7.1.4 Costos de Errores Externos.**

Son originados por los servicios que no se adaptan a los requisitos o a las necesidades del cliente cuando se detectan o mientras se presta el servicio (o una vez prestado).

Ejemplos: costes de procesamiento de las quejas de los clientes, devoluciones, etc.

La mayor partida de los costes de la calidad acostumbra a ser la de los errores (internos y externos). Aquí es donde se encuentran más oportunidades de mejora (reducción de costos y de eliminación de causas de insatisfacción de los clientes).

#### **7.1.5 Importancia de los Costos de Calidad**

Varios estudios, autores y empresas señalan que los costos de calidad representan alrededor del 5 al 25 % sobre las ventas anuales. Estos costos varían según sea el tipo de industria, circunstancias en que se encuentre el negocio o servicio, la visión que tenga la organización acerca de los costos relativos a la calidad, su grado de avance en calidad total, así como las experiencias en mejoramiento de procesos.

El costo de la calidad no es una medida absoluta del desempeño, su importancia consiste en que indica donde será más provechosa una acción correctiva para una empresa, estos son:

- Ayuda a cambiar la manera de pensar de los empleados, porque los hace conscientes de las consecuencias económicas de los errores
- Evidencia los problemas financieros de la organización.
- Ayuda a reducir costes, mediante la identificación de las principales oportunidades de mejora
- Aumento de utilidad
- Amplía el control presupuestario y de costes.
- Estimula a emprender acciones de mejora

Los costos de calidad son parte de los costos de producción, siendo reflejados en el Estado de Resultados de la empresa, es decir, al no ser cuantificados por separado impide el adecuado análisis y control, obstaculizando la aplicación de posibles medidas correctivas y toma de decisiones.

## 7.2 Concepto de presupuesto

Es el cálculo programado de los ingresos y gastos de una actividad económica, que obtendrá una organización durante un período determinado, por esta razón es fundamental la aplicación del mismo para realizar la propuesta de mejora tanto en estructura como en brindar mejores productos y servicios.

## 7.3 Evaluación financiera sin mejoramiento

### 7.3.1 Activos

Se detallara a continuación los activos actuales que posee el Bar-Pizzería “Western” Valle de los chillos, para poder realizar una relación de los activos que se deben incrementar para llevar a cabo el plan de mejoramiento.

**CUADRO 32**  
**CUADRO DE INVERSIÓN**

| <b>ORD.</b>     | <b>BIEN</b>            | <b>VALOR</b> |
|-----------------|------------------------|--------------|
| 1               | Inmuebles              | 0,00         |
| 2               | Muebles                | 7.017,00     |
| 3               | Equipo y maquinaria    | 2.820,00     |
| 4               | Equipos de Computación | 1.333,33     |
| 5               | Vehículos              | 0,00         |
| 6               | Capital de trabajo     | 0,00         |
| TOTAL INVERSION |                        | 11.170,33    |



**CUADRO 33  
INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS**

| <b>MUEBLES</b>               |                |                       |                    |
|------------------------------|----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>DETALLE</b>               | <b>CATIDAD</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| Mesas y sillas               | 40,00          | 150,00                | 6.000,00           |
| Licorera                     | 1,00           | 450,00                | 450,00             |
| Escritorios                  | 1,00           | 135,00                | 135,00             |
| Mesones                      | 4,00           | 90,00                 | 360,00             |
| Estanterías                  | 2,00           | 36,00                 | 72,00              |
| TOTAL                        |                |                       | 7.017,00           |
| <b>EQUIPO Y MAQUINARIA</b>   |                |                       |                    |
| <b>DETALLE</b>               | <b>CATIDAD</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| Televisores                  | 4,00           | 135,00                | 540,00             |
| Plasma                       | 1,00           | 450,00                | 450,00             |
| Equipos de bar               | 1,00           | 300,00                | 300,00             |
| Cristalería                  | 1,00           | 210,00                | 210,00             |
| Vajillas                     | 1,00           | 300,00                | 300,00             |
| Hornos                       | 1,00           | 450,00                | 450,00             |
| Cubertería                   | 1,00           | 120,00                | 120,00             |
| Equipos de cocina            | 1,00           | 450,00                | 450,00             |
| TOTAL                        |                |                       | 2.820,00           |
| <b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b> |                |                       |                    |
| <b>DETALLE</b>               | <b>CATIDAD</b> | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| Equipos de computación       | 2,00           | 500,00                | 1.000,00           |
| Impresoras                   | 2,00           | 166,67                | 333,33             |
| TOTAL                        |                |                       | 1.333,33           |

### 7.3.2 Cuadro de Depreciación

**CUADRO 34  
CUADRO DE DEPRECIACIÓN**

| DETALLE                        | INMUEBLES<br>5% | MUEBLES 10% | VEHÍCULOS<br>20% | EQUIPO DE<br>COMPUTACION<br>33,33% |
|--------------------------------|-----------------|-------------|------------------|------------------------------------|
| <b>BIENES A SER ADQUIRIDOS</b> |                 |             |                  |                                    |
| INMUEBLES                      | 0,00            |             |                  |                                    |
| MUEBLES                        |                 | 7.017,00    |                  |                                    |
| EQUIPO Y MAQUINARIA            |                 | 2.820,00    |                  |                                    |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN         |                 |             |                  | 1.333,33                           |
| VEHÍCULOS                      |                 |             | 0,00             |                                    |
| TOTALES                        | 0,00            | 9.837,00    | 0,00             | 1.333,33                           |
| DEPRECIACION                   | 0,00            | 885,33      | 0,00             | 400,00                             |

**TOTAL DE DEPRECIACIONES ANUAL**

1.285,33

**TOTAL DE DEPRECIACIONES MENSUAL**

107,11

**AMORTIZACIÓN ACTIOS**

| DETALLE                | GASTOS DE<br>CONSTITUCIÓN<br>20% |
|------------------------|----------------------------------|
| gastos de constitución | 0,00                             |
| Año 1                  | 0,00                             |
| Año 2                  | 0,00                             |
| Año 3                  | 0,00                             |
| Año 4                  | 0,00                             |
| Año 5                  | 0,00                             |

**DEPRECIACIÓN**

| DETALLE      | RESUMEN DE<br>DEPRECIACIÓN |
|--------------|----------------------------|
| Depreciación |                            |
| Año 1        | 1.285,33                   |
| Año 2        | 2.570,66                   |
| Año 3        | 3.855,99                   |
| Año 4        | 4.741,32                   |
| Año 5        | 5.626,65                   |

### 7.3.3 Presupuesto de Nomina

**CUADRO 35  
PRESUPUESTO DE NÓMINA**

| <b>MANO DE OBRA</b>   | <b>SUELDO</b>   | <b>10MO<br/>3RO</b> | <b>10MO<br/>4TO</b> | <b>APOORTE<br/>AL IEES</b> | <b>FONDO DE<br/>RESERVA</b> | <b>TOTAL</b>     |
|-----------------------|-----------------|---------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|
| Gerente               | 700,00          | 0,00                | 0,00                | 85,05                      | 58,33                       | 843,38           |
| Asistente de Gerencia | 300,00          | 25,00               | 18,17               | 36,45                      | 25,00                       | 404,62           |
| Cocinero (3)          | 882,00          | 73,50               | 18,17               | 107,16                     | 73,50                       | 1.154,33         |
| Mesero (5)            | 1.470,00        | 122,50              | 18,17               | 178,61                     | 122,50                      | 1.911,77         |
| Guardia de Seguridad  | 294,00          | 24,50               | 18,17               | 35,72                      | 24,50                       | 396,89           |
| Bartender             | 294,00          | 24,50               | 18,17               | 35,72                      | 24,50                       | 396,89           |
| <b>COSTO MENSUAL</b>  | <b>3.940,00</b> | <b>270,00</b>       | <b>90,83</b>        | <b>478,71</b>              | <b>352,83</b>               | <b>5.132,38</b>  |
| <b>COSTO ANUAL</b>    |                 |                     |                     |                            |                             | <b>61.588,52</b> |

### 7.3.4 Gastos Administrativos.

**CUADRO 36  
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

| DETALLE                               | UN. DE MEDIDA | CATIDAD | COSTO UNT. | COSTO TOTAL | COSTO POR AÑO |
|---------------------------------------|---------------|---------|------------|-------------|---------------|
| <b>SUMINISTROS DE OFICINA</b>         |               |         |            |             |               |
| CUADERNOS                             | UNIDAD        | 3       | 1,25       | 3,75        | 45,00         |
| FACTURAS                              | LIBRETINES    | 10      | 8          | 80,00       | 960,00        |
| CLIPS                                 | Cajas         | 2       | 1,6        | 3,20        | 38,40         |
| CARPETAS                              | UNIDADES      | 24      | 0,3        | 7,20        | 86,40         |
| GOMA                                  | FRASCOS       | 2       | 1,5        | 3,00        | 36,00         |
| MARCADORES PERMANENTES                | CAJAS         | 3       | 3,8        | 11,40       | 136,80        |
| CARTUCHOS TINTA IMPRESORA             | UNIDAD        | 2       | 10         | 20,00       | 240,00        |
| <b>SUMINISTROS DE ASEO Y LIMPIEZA</b> |               |         |            |             |               |
| DESINFECTANTES                        | GALON         | 2       | 3,8        | 7,60        | 91,20         |
| PAPEL HIGIENICO                       | PAQUETES      | 5       | 6          | 30,00       | 360,00        |
| JABON                                 | GALONES       | 10      | 3,5        | 35,00       | 420,00        |
| LAVA                                  | LBS           | 10      | 2,4        | 24,00       | 288,00        |
| CREMA QUITAGRASA                      | ENVASES       | 1       | 4,5        | 4,50        | 54,00         |
| ESCOBA                                | UNIDAD        | 2       | 1,8        | 3,60        | 43,20         |
| <b>SERVICIOS</b>                      |               |         |            |             |               |
| LUZ                                   | MES           | 1       | 250,00     | 250,00      | 3.000,00      |
| INTERNET                              | MES           | 1       | 25,00      | 25,00       | 300,00        |
| ARRIENDOS                             | MES           | 1       | 1000,00    | 1.000,00    | 12.000,00     |
| AGUA                                  | MES           | 1       | 40,00      | 40,00       | 480,00        |
| TELEFONO                              | MES           | 1       | 25,00      | 25,00       | 300,00        |
| SEGURIDAD ELECTRONICA                 | MES           | 1       | 40,00      | 40,00       | 480,00        |
| CONTABILIDAD                          | MES           | 1       | 200,00     | 200,00      | 2.400,00      |
| <b>TOTAL</b>                          |               |         |            | 1.813,25    | 21.759,00     |

### 7.3.5 Costos de Materia Prima y Mercadería.

**CUADRO 37**  
**COSTOS DE MATERIA PRIMA Y MERCADEÍA**

| DETALLE                   | UNIDAD DE MEDIDA | CATIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL MENSUAL | COSTO POR AÑO    |
|---------------------------|------------------|---------|----------------|---------------------|------------------|
| Sanduche mixto            | unidad           | 72,00   | 2,57           | 184,72              | 2.216,61         |
| Sanduche queso            | unidad           | 24,00   | 2,03           | 48,83               | 585,93           |
| Sanduche jamón            | unidad           | 24,00   | 2,03           | 48,83               | 585,93           |
| Postres                   | unidad           | 72,00   | 2,03           | 146,48              | 1.757,79         |
| Picadas                   | unidad           | 120,00  | 2,74           | 328,55              | 3.942,62         |
| Whisky añejo              | unidad           | 48,00   | 1,50           | 72,00               | 864,00           |
| Ron                       | unidad           | 72,00   | 0,80           | 57,60               | 691,20           |
| Vodka                     | unidad           | 72,00   | 0,70           | 50,40               | 604,80           |
| Tequila                   | unidad           | 72,00   | 1,50           | 108,00              | 1.296,00         |
| Gin                       | unidad           | 48,00   | 0,90           | 43,20               | 518,40           |
| Vino                      | unidad           | 72,00   | 0,70           | 50,40               | 604,80           |
| Martini                   | unidad           | 48,00   | 0,60           | 28,80               | 345,60           |
| Torre Cerveza Pilsener    | unidad           | 120,00  | 1,23           | 147,60              | 1.771,20         |
| Litro de Cerveza Pilsener | unidad           | 360,00  | 0,41           | 147,60              | 1.771,20         |
| Cerveza Club              | unidad           | 120,00  | 0,87           | 104,40              | 1.252,80         |
| Pilsener Light            | unidad           | 48,00   | 0,71           | 34,08               | 408,96           |
| Gaseosa                   | unidad           | 336,00  | 0,80           | 268,80              | 3.225,60         |
| Limonada                  | unidad           | 120,00  | 0,40           | 48,00               | 576,00           |
| Agua                      | unidad           | 120,00  | 0,20           | 24,00               | 288,00           |
| Café                      | unidad           | 72,00   | 0,30           | 21,60               | 259,20           |
| Jugo de agua              | unidad           | 120,00  | 0,30           | 36,00               | 432,00           |
| Jugo de leche             | unidad           | 24,00   | 0,45           | 10,80               | 129,60           |
| Chilibeans                | unidad           | 240,00  | 2,57           | 615,72              | 7.388,69         |
| Pizza western 1           | unidad           | 120,00  | 4,46           | 534,62              | 6.415,45         |
| Pizza western 2           | unidad           | 168,00  | 6,89           | 1.157,46            | 13.889,54        |
| Pizza western 3           | unidad           | 288,00  | 9,54           | 2.746,92            | 32.963,09        |
| <b>TOTAL</b>              |                  |         |                | <b>7.065,42</b>     | <b>84.785,02</b> |

7.3.6 Cuadro de Resumen de Costos y Gastos Fijos.

**CUADRO 38**  
**CUADRO RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS FIJOS Y VARIABLES**

| DESCRIPCIÓN/PERIODO               | PERIODO 1         | PERIODO 2         | PERIODO 3         | PERIODO 4         | PERIODO 5         |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>COSTOS FIJOS</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Depreciaciones                    | 1,285.33          | 1,285.33          | 1,285.33          | 885.33            | 885.33            |
| Sueldos                           | 61,588.52         | 67,475.97         | 74,898.32         | 83,137.14         | 92,282.22         |
| Gastos administrativos            | 21,759.00         | 22,933.99         | 24,172.42         | 25,477.73         | 26,853.53         |
| Gastos de constitución            | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| Gastos financieros                | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| <b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>         | <b>84,632.85</b>  | <b>91,695.28</b>  | <b>100,356.07</b> | <b>109,500.20</b> | <b>120,021.08</b> |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costos y gastos de venta          | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              |
| Costos de producción              | 84,785.02         | 89,363.41         | 94,189.03         | 99,275.24         | 104,636.10        |
| <b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>     | <b>84,785.02</b>  | <b>89,363.41</b>  | <b>94,189.03</b>  | <b>99,275.24</b>  | <b>104,636.10</b> |
| <b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b> | <b>169,417.87</b> | <b>181,058.69</b> | <b>194,545.10</b> | <b>208,775.44</b> | <b>224,657.18</b> |

### 7.3.7 Estado de Pérdidas y Ganancias

**CUADRO 39**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

| CONCEPTO                                | PERIODO 1  | PERIODO 2  | PERIODO 3  | PERIODO 4  | PERIODO 5  |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Ventas Proyectadas</b>               | 183,127.68 | 193,016.57 | 203,439.47 | 214,425.20 | 226,004.16 |
| <b>(-) Costos</b>                       | 147,658.87 | 158,124.70 | 170,372.68 | 183,297.70 | 197,803.65 |
| <b>Utilidad Bruta</b>                   | 35,468.81  | 34,891.87  | 33,066.79  | 31,127.50  | 28,200.51  |
| <b>(-) Gastos administrativos</b>       | 21,759.00  | 22,933.99  | 24,172.42  | 25,477.73  | 26,853.53  |
| <b>(-) Gastos de venta</b>              | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       |
| <b>(-) Gastos financieros</b>           | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       | 0.00       |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>      | 13,709.81  | 11,957.89  | 8,894.37   | 5,649.76   | 1,346.98   |
| <b>15% distribución empleados</b>       | 2,056.47   | 1,793.68   | 1,334.16   | 847.46     | 202.05     |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>      | 11,653.34  | 10,164.20  | 7,560.21   | 4,802.30   | 1,144.93   |
| <b>25% Impuesto a la renta</b>          | 2,913.34   | 2,541.05   | 1,890.05   | 1,200.57   | 286.23     |
| <b>utilidad o pérdida del ejercicio</b> | 8,740.01   | 7,623.15   | 5,670.16   | 3,601.72   | 858.70     |

7.3.8 Estado de Flujos de Efectivo con Endeudamiento.

**CUADRO 40**  
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CON ENDEUDAMIENTO**

| CONCEPTO                             | PERIODO 1        | PERIODO 2        | PERIODO 3        | PERIODO 4       | PERIODO 5       |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ventas Proyectadas</b>            | 183,127.68       | 193,016.57       | 203,439.47       | 214,425.20      | 226,004.16      |
| <b>(-) Costos</b>                    | 168,132.54       | 179,773.36       | 193,259.77       | 207,890.11      | 223,771.85      |
| <b>Utilidad Bruta</b>                | <b>14,995.14</b> | <b>13,243.22</b> | <b>10,179.70</b> | <b>6,535.09</b> | <b>2,232.31</b> |
| <b>(-) Depreciaciones</b>            | 1,285.33         | 1,285.33         | 1,285.33         | 885.33          | 885.33          |
| <b>(-) Amortizaciones</b>            | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            |
| <b>Utilidad Operacional</b>          | <b>13,709.81</b> | <b>11,957.89</b> | <b>8,894.37</b>  | <b>5,649.76</b> | <b>1,346.98</b> |
| <b>(-) Interés</b>                   | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>   | 13,709.81        | 11,957.89        | 8,894.37         | 5,649.76        | 1,346.98        |
| <b>15% distribución empleados</b>    | 2,056.47         | 1,793.68         | 1,334.16         | 847.46          | 202.05          |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>   | 11,653.34        | 10,164.20        | 7,560.21         | 4,802.30        | 1,144.93        |
| <b>25 % de Impuesto a la Renta</b>   | 2,913.34         | 2,541.05         | 1,890.05         | 1,200.57        | 286.23          |
| <b>utilidad Neta</b>                 | 8,740.01         | 7,623.15         | 5,670.16         | 3,601.72        | 858.70          |
| <b>(+) Depreciaciones</b>            | 1,285.33         | 1,285.33         | 1,285.33         | 885.33          | 885.33          |
| <b>(+) Amortizaciones</b>            | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            |
| <b>(-) Amortización préstamo</b>     | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00            | 0.00            |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADO</b> | 10,025.34        | 8,908.48         | 6,955.49         | 4,487.05        | 1,744.03        |



### 7.3.9 Balance General

**CUADRO 41  
BALANCE GENERAL**

| <b>ACTIVOS</b>                  | <b>PERIODO 0</b> | <b>PERIODO 1</b> | <b>PERIODO 2</b> | <b>PERIODO 3</b> | <b>PERIODO 4</b> | <b>PERIODO 5</b> |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activos corrientes              | <b>13,829.67</b> | 23,855.00        | 32,763.49        | 39,718.98        | 44,206.03        | 45,950.06        |
| Caja                            | <b>13,829.67</b> | 23,855.00        | 32,763.49        | 39,718.98        | 44,206.03        | 45,950.06        |
| Activos fijos                   | <b>11,170.33</b> | 9,885.00         | 8,599.67         | 7,314.34         | 6,429.01         | 5,543.68         |
| Inmuebles                       | <b>0.00</b>      | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| Muebles, equipo y maquinaria    | <b>9,837.00</b>  | 9,837.00         | 9,837.00         | 9,837.00         | 9,837.00         | 9,837.00         |
| Vehículos                       | <b>0.00</b>      | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| equipos de oficina              | <b>1,333.33</b>  | 1,333.33         | 1,333.33         | 1,333.33         | 1,333.33         | 1,333.33         |
| Depreciación activos fijos      | <b>0.00</b>      | 1,285.33         | 2,570.66         | 3,855.99         | 4,741.32         | 5,626.65         |
| Activos diferidos               | <b>0</b>         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| Gastos de constitución y organ. | <b>0.00</b>      | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| (-) Amortización gastos         | <b>0</b>         | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             | 0.00             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>            | <b>25,000.00</b> | <b>33,740.01</b> | <b>41,363.16</b> | <b>47,033.32</b> | <b>50,635.04</b> | <b>51,493.74</b> |

| <b>PASIVOS</b>        |             |             |             |             |             |             |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Pasivos a corto plazo |             | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| Pasivos a largo plazo | <b>0.00</b> | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| Crédito bancario      | <b>0.00</b> | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        | 0.00        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>  | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> | <b>0.00</b> |

| <b>PATRIMONIO</b>                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Capital                          | <b>25,000.00</b> | 25,000.00        | 25,000.00        | 25,000.00        | 25,000.00        | 25,000.00        |
| Utilidad o pérdida del ejercicio | <b>0</b>         | 8,740.01         | 16,363.16        | 22,033.32        | 25,635.04        | 26,493.74        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>25,000.00</b> | <b>33,740.01</b> | <b>41,363.16</b> | <b>47,033.32</b> | <b>50,635.04</b> | <b>51,493.74</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>25,000.00</b> | <b>33,740.01</b> | <b>41,363.16</b> | <b>47,033.32</b> | <b>50,635.04</b> | <b>51,493.74</b> |

7.3.10 Tabla de cálculo Valor Actual Neto

**CUADRO 42  
TABLA DE CALCULO VALOR ACTUAL NETO**

|                    |           |                         |       |                         |       |
|--------------------|-----------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
| MONTO DE INVERSION | -11,170   |                         |       |                         |       |
| TASA DE DESCUENTO  | 0.2       |                         |       |                         |       |
|                    |           |                         |       |                         |       |
| VAN =              | -11,170 + | $\frac{10,025}{(1+i)}$  | +     | $\frac{8,908}{(1+i)^2}$ | +     |
|                    |           | $\frac{6,955}{(1+i)^3}$ | +     | $\frac{4,487}{(1+i)^4}$ | +     |
|                    |           | $\frac{1,744}{(1+i)^5}$ |       |                         |       |
|                    |           |                         |       |                         |       |
| VAN =              | -11,170 + | $\frac{10,025}{1.20}$   | +     | $\frac{8,908}{1.44}$    | +     |
|                    |           | $\frac{6,955}{1.73}$    | +     | $\frac{4,487}{2.07}$    | +     |
|                    |           | $\frac{1,744}{2.49}$    |       |                         |       |
|                    |           | 8,354                   | 6,186 | 4,025                   | 2,164 |
|                    |           |                         |       | 701                     |       |
|                    |           |                         |       |                         |       |
| RESULTADO          |           |                         |       |                         |       |
|                    | -11,170 + | 21,431                  |       |                         |       |
|                    | VAN =     | 10,261                  |       |                         |       |

## 7.4 Evaluación financiera con propuesta

### 7.4.1 Cuadro demostrativo de Incremento en la Inversión.

#### a. SUPUESTOS

Inversión en compras de activos fijos de \$ 2.750,00 y para gastos de \$ 3.160

#### b. OBJETIVO

Incremento de ventas del 20% logrado de la siguiente manera; 10% para el segundo período, 5 % para el tercer período, 3% para el cuarto período y 2% para el último período, lo que se considera alcanzable.

**CUADRO 43**  
**CUADRO DEMOSTRATIVO DE INCREMENTO EN LA INVERSIÓN**

| DETALLE                      | ACTIVOS  | COSTOS Y GASTOS |
|------------------------------|----------|-----------------|
| MONTO DE INVERSIÓN INICIAL   | 11170,33 | 169417,87       |
| MONTO DE INVERSIÓN PROPUESTA | 12520,33 | 171289,37       |
|                              | 1350     | 1871,5          |
| % DIFERENCIA                 | 12,09%   | 1,10%           |

## 7.4.2 Proyección de ventas con propuesta

**CUADRO 44  
PROYECCION DE VENTAS**

| CONCEPTO                  | CANTIDAD | PRECIO | VENTA MENSUAL | VENTA AÑO 1 | VENTA AÑO 2 | VENTA AÑO 3 | VENTA AÑO 4 | VENTA AÑO 5 |
|---------------------------|----------|--------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sanduche mixto            | 72,00    | 3,72   | 267,84        | 3.214,08    | 3.726,40    | 4.124,01    | 4.477,11    | 4.813,25    |
| Sanduche queso            | 24,00    | 2,95   | 70,8          | 849,60      | 985,03      | 1.090,13    | 1.183,47    | 1.272,32    |
| Sanduche jamón            | 24,00    | 2,95   | 70,8          | 849,60      | 985,03      | 1.090,13    | 1.183,47    | 1.272,32    |
| Postres                   | 72,00    | 2,95   | 212,4         | 2.548,80    | 2.955,08    | 3.270,39    | 3.550,40    | 3.816,96    |
| Picadas                   | 120,00   | 3,97   | 476,4         | 5.716,80    | 6.628,06    | 7.335,27    | 7.963,32    | 8.561,20    |
| Whisky añejo              | 48,00    | 5,20   | 249,6         | 2.995,20    | 3.472,63    | 3.843,17    | 4.172,22    | 4.485,47    |
| Ron                       | 72,00    | 3,59   | 258,48        | 3.101,76    | 3.596,18    | 3.979,89    | 4.320,65    | 4.645,05    |
| Vodka                     | 72,00    | 4,26   | 306,72        | 3.680,64    | 4.267,33    | 4.722,66    | 5.127,01    | 5.511,95    |
| Tequila                   | 72,00    | 3,99   | 287,28        | 3.447,36    | 3.996,87    | 4.423,34    | 4.802,06    | 5.162,60    |
| Gin                       | 48,00    | 4,79   | 229,92        | 2.759,04    | 3.198,83    | 3.540,15    | 3.843,25    | 4.131,81    |
| Vino                      | 72,00    | 3,46   | 249,12        | 2.989,44    | 3.465,96    | 3.835,77    | 4.164,19    | 4.476,84    |
| Martini                   | 48,00    | 3,73   | 179,04        | 2.148,48    | 2.490,95    | 2.756,73    | 2.992,76    | 3.217,46    |
| Torre Cerveza Pilsener    | 120,00   | 15,57  | 1868,4        | 22.420,80   | 25.994,68   | 28.768,31   | 31.231,45   | 33.576,31   |
| Litro de Cerveza Pilsener | 360,00   | 5,26   | 1893,6        | 22.723,20   | 26.345,28   | 29.156,32   | 31.652,68   | 34.029,17   |
| Cerveza Club              | 120,00   | 1,37   | 164,4         | 1.972,80    | 2.287,26    | 2.531,32    | 2.748,05    | 2.954,37    |
| Pilsener Light            | 48,00    | 1,57   | 75,36         | 904,32      | 1.048,47    | 1.160,34    | 1.259,69    | 1.354,27    |
| Gaseosa                   | 336,00   | 1,15   | 386,4         | 4.636,80    | 5.375,91    | 5.949,52    | 6.458,91    | 6.943,85    |
| Limonada                  | 120,00   | 1,99   | 238,8         | 2.865,60    | 3.322,38    | 3.676,87    | 3.991,69    | 4.291,38    |
| Agua                      | 120,00   | 0,90   | 108           | 1.296,00    | 1.502,58    | 1.662,91    | 1.805,29    | 1.940,83    |
| Café                      | 72,00    | 1,00   | 72            | 864,00      | 1.001,72    | 1.108,61    | 1.203,52    | 1.293,88    |
| Jugo de agua              | 120,00   | 1,79   | 214,8         | 2.577,60    | 2.988,47    | 3.307,34    | 3.590,51    | 3.860,09    |
| Jugo de leche             | 24,00    | 2,13   | 51,12         | 613,44      | 711,22      | 787,11      | 854,50      | 918,66      |
| Chilibeans                | 240,00   | 3,72   | 892,8         | 10.713,60   | 12.421,35   | 13.746,71   | 14.923,70   | 16.044,17   |
| Pizza western 1           | 120,00   | 6,46   | 775,2         | 9.302,40    | 10.785,20   | 11.935,98   | 12.957,94   | 13.930,82   |
| Pizza western 2           | 168,00   | 9,99   | 1678,32       | 20.139,84   | 23.350,13   | 25.841,59   | 28.054,15   | 30.160,45   |
| Pizza western 3           | 288,00   | 13,83  | 3983,04       | 47.796,48   | 55.415,24   | 61.328,04   | 66.578,95   | 71.577,70   |
| <b>VENTA TOTAL</b>        |          |        | 15260,64      | 183.127,68  | 212.318,23  | 234.972,59  | 255.090,94  | 274.243,17  |

|  |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|
| <b>INFLACIÓN ANUAL</b>                 | 0,054 | 0,054 | 0,054 | 0,054 |
| <b>PROYECCIÓN INCREMENTO DE VENTAS</b> | 0,1   | 0,05  | 0,03  | 0,02  |

En esta proyección de ventas se consideró las cantidades de platos a consumirse según resultados de la investigación de mercado de acuerdo a preferencias de los clientes para el primer año como datos de partida, luego un incremento del 10% que va decayendo hasta ubicarse en el 2% al quinto, este último total que se espera permanezca estable en los siguientes años. Por supuesto que no podía dejarse a un lado la afectación que sufren los precios por efectos de la inflación, obteniéndose así un promedio en los últimos años del 5,4% para cálculo de proyección de ventas.

### 7.4.3 Gastos de administración con propuesta

**CUADRO 45  
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

| Detalle                                   | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo total     | Costo por año    |
|---|------------------|----------|----------------|-----------------|------------------|
| <b>Suministros de oficina</b>             |                  |          |                | 158,55          | 1.572,60         |
| Cuadernos                                 | Unidad           | 3        | 1,25           | 3,75            | 45,00            |
| Facturas                                  | Libretines       | 10       | 8              | 80,00           | 960,00           |
| Clips                                     | Cajas            | 2        | 1,6            | 3,20            | 38,40            |
| Carpetas                                  | Unidades         | 24       | 0,3            | 7,20            | 86,40            |
| Goma                                      | Frascos          | 2        | 1,5            | 3,00            | 36,00            |
| Marcadores permanentes                    | Cajas            | 3        | 3,8            | 11,40           | 136,80           |
| Buzón de sugerencias                      | Unidad           | 1        | 30             | 30,00           | 30,00            |
| Cartuchos tinta impresora                 | Unidad           | 2        | 10             | 20,00           | 240,00           |
| <b>Suministros de aseo y limpieza</b>     |                  |          |                | 104,70          | 1.256,40         |
| Desinfectantes                            | Galón            | 2        | 3,8            | 7,60            | 91,20            |
| Papel higiénico                           | Paquetes         | 5        | 6              | 30,00           | 360,00           |
| Jabón                                     | Galones          | 10       | 3,5            | 35,00           | 420,00           |
| Lava                                      | Lbs.             | 10       | 2,4            | 24,00           | 288,00           |
| Crema quita grasa                         | Envases          | 1        | 4,5            | 4,50            | 54,00            |
| Escoba                                    | Unidad           | 2        | 1,8            | 3,60            | 43,20            |
| <b>Servicios</b>                          |                  |          |                | 3.230,00        | 21.710,00        |
| Luz                                       | Mes              | 1        | 250,00         | 250,00          | 3.000,00         |
| Internet                                  | Mes              | 1        | 25,00          | 25,00           | 300,00           |
| Arriendos                                 | Mes              | 1        | 1000,00        | 1.000,00        | 12.000,00        |
| Agua                                      | Mes              | 1        | 40,00          | 40,00           | 480,00           |
| Teléfono                                  | Mes              | 1        | 25,00          | 25,00           | 300,00           |
| Seguridad electrónica                     | Mes              | 1        | 40,00          | 40,00           | 480,00           |
| Contabilidad                              | Mes              | 1        | 200,00         | 200,00          | 2.400,00         |
| Artistas                                  | Semana           | 4,00     | 25,00          | 100,00          | 1.200,00         |
| Diseño de sistema para gestión de calidad | Unidad           | 1,00     | 225,00         | 225,00          | 225,00           |
| Capacitación de personal                  | Plan             | 1,00     | 875,00         | 875,00          | 875,00           |
| Administración de recursos humanos        |                  | 1,00     | 250,00         | 250,00          | 250,00           |
| Análisis de costos y recetas              |                  | 1,00     | 200,00         | 200,00          | 200,00           |
| <b>Total</b>                              |                  |          |                | <b>3.493,25</b> | <b>24.539,00</b> |

#### 7.4.4 Tabla de depreciación de activos fijos

**Cuadro 46**

#### **TABLA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

| DETALLE                                | INMUEBLES<br>5% | MUEBLES 10% | VEHÍCULOS<br>20% | EQUIPO DE<br>COMPUTACION<br>33,33% |
|--|-----------------|-------------|------------------|------------------------------------|
| <b>BIENES A SER ADQUIRIDOS</b>         |                 |             |                  |                                    |
| INMUEBLES                              | 0,00            |             |                  |                                    |
| MUEBLES                                |                 | 7.017,00    |                  |                                    |
| EQUIPO Y MAQUINARIA                    |                 | 4.070,00    |                  |                                    |
| EQUIPOS DE<br>COMPUTACIÓN              |                 |             |                  | 2.833,33                           |
| VEHÍCULOS                              |                 |             | 0,00             |                                    |
| TOTALES                                | 0,00            | 11.087,00   | 0,00             | 2.833,33                           |
| DEPRECIACION                           | 0,00            | 997,83      | 0,00             | 850,00                             |
| <b>TOTAL DE DEPRECIACIONES ANUAL</b>   |                 |             |                  | 1.847,83                           |
| <b>TOTAL DE DEPRECIACIONES MENSUAL</b> |                 |             |                  | 153,99                             |

#### DEPRECIACIÓN

| DETALLE      | RESUMEN DE<br>DEPRECIACIÓN |
|--------------|----------------------------|
| depreciación |                            |
| Año 1        | 1.847,83                   |
| Año 2        | 3.695,66                   |
| Año 3        | 5.543,49                   |
| Año 4        | 6.541,32                   |
| Año 5        | 7.539,15                   |

La depreciación de activos se realiza en base al método de línea recta, para lo cual primero se calcula el valor residual equivalente al 10% del valor de los bienes y posteriormente se deprecia según la normativa vigente. Diez años para muebles, maquinaria y equipo y tres años para equipos de computación.

#### 7.4.5 Cuadro de resumen de costos

**CUADRO 47**  
**CUADRO RESUMEN DE COSTOS**

| DESCRIPCIÓN/PERIODO               | PERIODO 1         | PERIODO 2         | PERIODO 3         | PERIODO 4         | PERIODO 5         |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>COSTOS FIJOS</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Depreciaciones                    | 1.847,83          | 1.847,83          | 1.847,83          | 997,83            | 997,83            |
| Sueldos                           | 61.588,52         | 67.475,97         | 74.898,32         | 83.137,14         | 92.282,22         |
| Gastos administrativos            | 24.539,00         | 26.618,66         | 29.458,88         | 31.981,15         | 34.382,29         |
| <b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>         | <b>87.975,35</b>  | <b>95.942,46</b>  | <b>106.205,03</b> | <b>116.116,11</b> | <b>127.662,34</b> |
| <b>COSTOS VARIABLES</b>           |                   |                   |                   |                   |                   |
| Costos y gastos de venta          | 5.760,00          | 6.678,14          | 7.390,70          | 8.023,49          | 8.625,90          |
| Costos de producción              | 84.785,02         | 98.299,75         | 108.788,33        | 118.102,79        | 126.969,94        |
| <b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>     | <b>90.545,02</b>  | <b>104.977,89</b> | <b>116.179,03</b> | <b>126.126,28</b> | <b>135.595,84</b> |
| <b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b> | <b>178.520,37</b> | <b>200.920,35</b> | <b>222.384,06</b> | <b>242.242,39</b> | <b>263.258,18</b> |

Este cuadro expone la proyección de los costos fijos y costos variables los cuales se ven afectados por efectos de la inflación en un 5.4% que es el promedio de porcentaje de inflación de los últimos años los costos, gastos administrativos, de venta y producción excepto el de nómina que se ve afectado por un 11,5% anual porque el comportamiento de este componente es diferente, Así mismo se ven afectados por efectos de incremento de volumen de ventas los costos de producción conforme la proyección de ventas empezando en el 10% el segundo año y terminando en un 2% el quinto año.

#### 7.4.6 Estado de pérdidas y ganancias con propuesta

Documento contable que informa detallada y ordenadamente el resultado de las operaciones, de utilidad ganada o perdida incurrida durante un determinado periodo.

**CUADRO 48**  
**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

| CONCEPTO                         | PERIODO 1  | PERIODO 2  | PERIODO 3  | PERIODO 4  | PERIODO 5  |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas Proyectadas               | 183.127,68 | 212.318,23 | 234.972,59 | 255.090,94 | 274.243,17 |
| (-) Costos                       | 148.221,37 | 167.623,54 | 185.534,48 | 202.237,75 | 220.250,00 |
| Utilidad Bruta                   | 34.906,31  | 44.694,69  | 49.438,11  | 52.853,19  | 53.993,17  |
| (-) Gastos administrativos       | 24.539,00  | 26.618,66  | 29.458,88  | 31.981,15  | 34.382,29  |
| (-) Gastos de venta              | 5.760,00   | 6.678,14   | 7.390,70   | 8.023,49   | 8.625,90   |
| (-) Gastos financieros           | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       | 0,00       |
| Utilidad antes de impuestos      | 4.607,31   | 11.397,88  | 12.588,53  | 12.848,55  | 10.984,99  |
| 15% distribución empleados       | 691,10     | 1.709,68   | 1.888,28   | 1.927,28   | 1.647,75   |
| Utilidad antes de impuestos      | 3.916,22   | 9.688,20   | 10.700,25  | 10.921,27  | 9.337,24   |
| 25% Impuesto a la renta          | 979,05     | 2.422,05   | 2.675,06   | 2.730,32   | 2.334,31   |
| utilidad o pérdida del ejercicio | 2.937,16   | 7.266,15   | 8.025,19   | 8.190,95   | 7.002,93   |

Se puede apreciar como dato significativo que la utilidad obtenida con la propuesta en el primer año es relativamente baja con respecto a la utilidad obtenida en condiciones normales, pero a partir del segundo año esta se incrementa significativamente, esto se debe a que los costos por efectos de la propuesta de cambio aumentan y provocan un impacto aparentemente negativo, tal como consta en el cuadro comparativo (adjunto al cuadro de estado de pérdidas y ganancias).



#### 7.4.7 Estado de Flujos de Efectivo

**CUADRO 49**

**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (propuesta)**

| CONCEPTO                             | PERIODO 1       | PERIODO 2        | PERIODO 3        | PERIODO 4        | PERIODO 5        |
|--------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ventas Projectadas</b>            | 183.127,68      | 212.318,23       | 234.972,59       | 255.090,94       | 274.243,17       |
| <b>(-) Costos</b>                    | 176.672,54      | 199.072,52       | 220.536,23       | 241.244,56       | 262.260,35       |
| <b>Utilidad Bruta</b>                | <b>6.455,14</b> | <b>13.245,71</b> | <b>14.436,36</b> | <b>13.846,38</b> | <b>11.982,82</b> |
| <b>(-) Depreciaciones</b>            | 1.847,83        | 1.847,83         | 1.847,83         | 997,83           | 997,83           |
| <b>(-) Amortizaciones</b>            | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad Operacional</b>          | <b>4.607,31</b> | <b>11.397,88</b> | <b>12.588,53</b> | <b>12.848,55</b> | <b>10.984,99</b> |
| <b>(-) Interés</b>                   | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>   | 4.607,31        | 11.397,88        | 12.588,53        | 12.848,55        | 10.984,99        |
| <b>15% distribución empleados</b>    | 691,10          | 1.709,68         | 1.888,28         | 1.927,28         | 1.647,75         |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b>   | 3.916,22        | 9.688,20         | 10.700,25        | 10.921,27        | 9.337,24         |
| <b>25 % de Impuesto a la Renta</b>   | 979,05          | 2.422,05         | 2.675,06         | 2.730,32         | 2.334,31         |
| <b>utilidad Neta</b>                 | 2.937,16        | 7.266,15         | 8.025,19         | 8.190,95         | 7.002,93         |
| <b>(+) Depreciaciones</b>            | 1.847,83        | 1.847,83         | 1.847,83         | 997,83           | 997,83           |
| <b>(+) Amortizaciones</b>            | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>(-) Amortización préstamo</b>     | 0,00            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA PROYECTADO</b> | <b>4.784,99</b> | <b>9.113,98</b>  | <b>9.873,02</b>  | <b>9.188,78</b>  | <b>8.000,76</b>  |

El efectivo correspondiente al primer período es bajo, esto se debe a que la utilidad es baja debido a que los costos tienen un impacto por efectos de los costos incrementados a causa de la propuesta de mejoramiento.

### 7.4.8 Balance General con propuesta

**CUADRO 50**  
**BALANCE GENERAL**

| <b>ACTIVOS</b>                   | <b>PERÍODO 0</b> | <b>PERIODO 1</b> | <b>PERIODO 2</b> | <b>PERIODO 3</b> | <b>PERIODO 4</b> | <b>PERIODO 5</b> |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activos corrientes               | 11.079,67        | 15.864,66        | 24.978,64        | 34.851,66        | 44.040,44        | 52.041,19        |
| Caja                             | 11.079,67        | 15.864,66        | 24.978,64        | 34.851,66        | 44.040,44        | 52.041,19        |
| Activos fijos                    | 13.920,33        | 12.072,50        | 10.224,67        | 8.376,84         | 7.379,01         | 6.381,18         |
| Inmuebles                        | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Muebles, equipo y maquinaria     | 11.087,00        | 11.087,00        | 11.087,00        | 11.087,00        | 11.087,00        | 11.087,00        |
| Vehículos                        | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| equipos de oficina               | 2.833,33         | 2.833,33         | 2.833,33         | 2.833,33         | 2.833,33         | 2.833,33         |
| Depreciación activos fijos       | 0,00             | 1.847,83         | 3.695,66         | 5.543,49         | 6.541,32         | 7.539,15         |
| Activos diferidos                | 0                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Gastos de constitución y organ.  | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| (-) Amortización gastos          | 0                | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>25.000,00</b> | <b>27.937,16</b> | <b>35.203,31</b> | <b>43.228,50</b> | <b>51.419,45</b> | <b>58.422,38</b> |
| <b>PASIVOS</b>                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Pasivos a corto plazo            |                  | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Pasivos a largo plazo            | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| Crédito bancario                 | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             | 0,00             |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>             | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      | <b>0,00</b>      |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital                          | 25.000,00        | 25.000,00        | 25.000,00        | 25.000,00        | 25.000,00        | 25.000,00        |
| Utilidad o pérdida del ejercicio | 0                | 2.937,16         | 10.203,31        | 18.228,50        | 26.419,45        | 33.422,38        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>25.000,00</b> | <b>27.937,16</b> | <b>35.203,31</b> | <b>43.228,50</b> | <b>51.419,45</b> | <b>58.422,38</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>25.000,00</b> | <b>27.937,16</b> | <b>35.203,31</b> | <b>43.228,50</b> | <b>51.419,45</b> | <b>58.422,38</b> |

### 7.4.9 Tabla de cálculo del VAN con propuesta

**CUADRO 49**  
**TABLA DE CÁLCULO VALOR ACTUAL NETO**

|   |                  |       |       |       |       |
|---|------------------|-------|-------|-------|-------|
| MONTO DE INVERSION  | -17.080          |       |       |       |       |
| TASA DE DESCUENTO   | 0,2              |       |       |       |       |
| VAN = $-17.080 + \frac{4.785}{(1+i)} + \frac{9.114}{(1+i)^2} + \frac{9.873}{(1+i)^3} + \frac{9.189}{(1+i)^4} + \frac{8.001}{(1+i)^5}$ |                  |       |       |       |       |
| VAN = $-17.080 + \frac{4.785}{1,20} + \frac{9.114}{1,44} + \frac{9.873}{1,73} + \frac{9.189}{2,07} + \frac{8.001}{2,49}$              |                  |       |       |       |       |
|   | 3.987            | 6.329 | 5.714 | 4.431 | 3.215 |
| <b>RESULTADO</b>  |                  |       |       |       |       |
|   | -17.080 + 23.677 |       |       |       |       |
|   | VAN = 6.597      |       |       |       |       |

En esta tabla lo que se hace es traer los valores previstos como ingresos a futuro, al valor actual neto para poder realizar la comparación con el monto de inversión, el comportamiento se denota de la siguiente forma la inversión sería de 17.080 dólares, mientras que el total de ingresos a futuro representados en valor actual sería de 23.677. Como éste último es mayor al de la inversión entonces se considera que la propuesta es viable.

#### 7.4.10 Tabla de cálculo del TIR con propuesta

### CUADRO 50

#### TASA INTERNA DE RETORNO

|             |            |
|-------------|------------|
| Inversión   | -17.080,33 |
| Flujo año 1 | 4.784,99   |
| Flujo año 2 | 9.113,98   |
| Flujo año 3 | 9.873,02   |
| Flujo año 4 | 9.188,78   |
| Flujo año 5 | 8.000,76   |
| TIR=        | 35%        |

La tasa interna de retorno es del 35% por lo que la propuesta se considera positiva.

#### 7.4.11 Tabla Comparativa de utilidades entre situación actual y situación propuesta

**CUADRO 50**

**TABLA COMPARATIVA DE UTILIDADES ENTRE SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROPUESTA**

| DETALLE                                 | AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5    |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>utilidad o pérdida sin propuesta</b> | 8.740,00 | 7.623,15 | 5.670,16 | 3.601,72 | 858,70   |
| <b>utilidad o pérdida con propuesta</b> | 2.937,16 | 7.266,15 | 8.025,19 | 8.190,95 | 7.002,93 |
| <b>% DE VARIACIÓN</b>                   | -66,39%  | -4,68%   | 41,53%   | 127,42%  | 715,53%  |

Con un incremento de \$ 2.750,33 en activos y \$ 3.160,00 en gastos se logra superar las utilidades conseguidas en la situación actual entre el 41% y 715% a partir del tercer año a pesar que al primer y segundo año hay una disminución de utilidad. Lo que representa una enorme ventaja para la empresa tomar como alternativa la propuesta declarada en la tesis.

#### 7.4.12 Tabla comparativa de flujos de efectivo entre situación actual y situación propuesta

**CUADRO 51**

**TABLA COMPARATIVA DE FLUJOS DE EFECTIVO ENTRE SITUACIÓN ACTUAL Y SITUACIÓN PROPUESTA**

| DETALLE                                 | AÑO 1    | AÑO 2    | AÑO 3    | AÑO 4    | AÑO 5    |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>utilidad o pérdida sin propuesta</b> | 8.354,00 | 6.186,00 | 4.025,00 | 2.164,00 | 701,00   |
| <b>utilidad o pérdida con propuesta</b> | 3.987,49 | 6.329,15 | 5.713,55 | 4.431,32 | 3.215,33 |
| <b>% DE VARIACIÓN</b>                   | -0,52    | 0,02     | 0,42     | 1,05     | 3,59     |

Con un incremento de \$2.750,33 en activos y \$ 3.160,00 en gastos se logra superar los ingresos en efectivo a partir del tercer año empezando en 2% y terminado en 3,59 veces a pesar del primer año el monto de dinero recuperado es menor. Lo que representa una ventaja para la empresa al tomar como alternativa de la propuesta declarada en la tesis.

## CAPITULO VIII

### 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 Conclusiones

Durante la investigación se ha podido concluir que:

- Existe la necesidad de realizar cambios en los proceso de servicio al cliente y elaboración de productos con el fin de lograr mejorar los resultados económicos de la empresa.
- Los cambios propuestos no representan mayor dificultad en su aplicación ni esfuerzo en la inversión, en razón de que todos los clientes internos ya poseen experiencia previa en la práctica de los procesos en los cuales se requieren cambios, por lo que la presente propuesta tiene una importante posibilidad de ser utilizada como una herramienta de mejoramiento, permitiendo incrementar el nivel de ventas satisfaciendo del cliente.
- Se realizó un matriz de problemas internos y externos del establecimiento, el cual se puede observar en el cuadro 6.1 y 6.2, donde se determinaron cuáles son los problemas más importantes de la empresa que podrían afectarla negativamente con Debilidades y amenazas, pero así también poder controlarlas y convertirlas en Fortalezas y Oportunidades para la misma.
- En el cuadro 6.03 y 6.4, se realizó propuestas para un servicio excelente en el Bar-Pizzería “Western” Valle de los Chillos, las cuales ayudaran al establecimiento a lograr un mayor nivel en eficiencia, calidad innovación para los clientes.
- La aplicación de los cambios propuestos depende en gran medida de las políticas del dueño de la empresa, de la atención que le brinden los empleados y operarios, del medio bar.

- El desarrollo del plan de mejoramiento se realizó en cuenta una planificación, ejecución e implementación de soluciones en cuanto a los procesos, así como también implementos y equipos a ser adquiridos, para poder brindar un servicio ágil y de calidad para los clientes.
- El resultado esperado es decir lograr mayor rentabilidad en la gestión empresarial, dependerá también en gran medida de la satisfacción que se logre posicionar en los clientes, con los cambios propuestos.
- Que las empresas se reservan información necesaria lo que dificulta en cierta forma la eficacia de los trabajos de investigación.



## 8.2 Recomendaciones

- Que se valore la pertinencia de la implantación de los procesos de mejoramiento propuestos ya que está diseñada con el propósito de apoyar a la misión de la empresa considerando cambios en los procesos en los que participan tanto el cliente como los empleados básicamente
- Que en el cambio en los procesos propuestos se ponga en práctica inmediatamente considerando ya que aún el bar tiene cierta preferencia en el mercado.
- Que se realicen actividades de mejoramiento en forma permanente especialmente en las áreas de servicio y preparación de alimentos y bebidas, innovando y creando novedosas formas de atención para mantener cautivado a los clientes y por qué no, conseguir ampliación en el mercado.
- Que se realicen en forma permanente eventos de capacitación a los empleados y operarios para reforzar los conocimientos alcanzados hasta el momento porque el mercado actualmente al igual que el perfil de los clientes cambia permanentemente.
- Que procuren un acercamiento con el franquiciador a fin de que se desarrolle una campaña publicitaria que tenga como objetivos fundamentales, el recordar y persuadir a los clientes de los diferentes sectores donde funcionan las unidades franquiciadas.
- Se recomienda al Gerente de la empresa, que antes de poner en práctica la presente propuesta, revise y de ser el caso la perfeccione, que hubo ciertas reservas en la entrega de información durante el proceso de diagnóstico, y los datos no conocidos pueden resultar orientadores para complementar este trabajo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Acosta, Fernández y Molón. “Recursos Humanos de Hotelería y Turismo”
- American Society of Quality (ASQ).
- Diccionario de términos de Mercadotecnia. American Marketing Association.
- Osorio Villa, Gustavo (2010). “Momento de la verdad y ciclos de servicio interno y externo de la compañía”.
- Phillips Klotter, Tomas Hayes (2004). Fundamentos de Marketing, “el Marketing de servicios profesionales” (1<sup>ra</sup> Edición).
- Porter, E. Michael (edito estrategias competitivas, técnicas de los sectores industriales y de la competencia, Editorial continental, S.A. de CV México, tercera edición.
- Vera, Francisco. Marketing de servicios, Editorial Mc. Graw – Hill, primera edición 1999.
- Weston, J. Fred, Finanzas en administración, Editorial Mac Graw Hill, novena edición, volumen II.
- Zorrilla, Santiago, Torres, Miguel, guía para elaborar la tesis, Editorial Mc. Graw – Hill, segunda edición, 1992.

## **PÁGINAS WEB.**

- [http://html.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/diagramas-de-flujo_1.html)
- <http://maps.google.com>
- <http://stylexfashion.blogspot.com>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/momentosdelaverdad/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/momentosdelaverdad/default2.asp)
- <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/negocios/5985-manejo-de-la-deuda-Externa-ecuatoriana-ejemplo-mundial.html>.
- [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- [www.monografias.com/definiciondeestrategias](http://www.monografias.com/definiciondeestrategias)
- [www.rumiñahui.gob.ec](http://www.rumiñahui.gob.ec)

# **ANEXOS.**

**ANEXO 1.  
CONTRATACIÓN DE ARTISTA**

| Ítem          | Concepto                 | Unidad | Cantidad | Costo unitario semanal | Horas | Costo Total Anual |
|---------------|--------------------------|--------|----------|------------------------|-------|-------------------|
| 1             | Contratación de Cantante | Unidad | 1        | 25 \$                  | 2     | 600               |
| <b>Total:</b> |                          |        |          |                        |       | <b>600</b>        |

**ANEXO 2.  
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

| Ítem          | Concepto         | Dirigido a      | # de horas | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|---------------|------------------|-----------------|------------|---------------------|------------------|
| 2             | Consultor junior | Establecimiento | 15         | 15                  | 225              |
| <b>Total:</b> |                  |                 |            |                     | <b>225</b>       |

**ANEXO 3.  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

| Ítem          | concepto         | Nombre del curso                                   | Dirigido a       | # de personas | # de horas | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|---------------|------------------|--|------------------|---------------|------------|---------------------|------------------|
| 3             | Consultor junior | Capacitación del personal en el ámbito del cliente | Todo el Personal | 11            | 16         | 20                  | 320              |
| <b>Total:</b> |                  |  |                  |               |            |                     | <b>320</b>       |

**ANEXO 4.  
COMPRA DE BUZON DE SUGERENCIAS**

| Ítem          | Concepto        | Unidad | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|---------------|-----------------|--------|----------|---------------------|------------------|
| 4             | Compra de Buzón | Unidad | 1        | 30                  | 30               |
| <b>Total:</b> |                 |        |          |                     | <b>30</b>        |

**ANEXO 5.  
VOLANTES**

| Ítem          | Concepto | Unidad  | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|---------------|----------|---------|----------|---------------------|------------------|
| 5             | Volantes | Cientos | 400      | 120                 | 480              |
| <b>Total:</b> |          |         |          |                     | <b>480</b>       |

**ANEXO 6.  
COMPRA DE ACCESORIOS PARA AREA DE FUMADORES**

| Ítem          | Concepto                                 | Unidad | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|---------------|--|--------|----------|---------------------|------------------|
| 6             | Compra de calentadores para exteriores   | Unidad | 3        | 300                 | 900              |
|               | Compra de lamparitas de parafina liquida | Unidad | 10       | 15                  | 150              |
|               | Compra de parafina liquida               | Litros | 5        | 10                  | 50               |
| <b>Total:</b> |  |        |          |                     | <b>1100</b>      |

**ANEXO 7.  
ANÁLISIS DE COSTOS DE RECETAS ESTÁNDAR**

| Ítem          | Concepto         | Unidad | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|---------------|------------------|--------|----------|---------------------|------------------|
| 7             | Consultor Junior | Unidad | 1        | 200                 | 200              |
| <b>Total:</b> |                  |        |          |                     | <b>200</b>       |

**ANEXO 8.**  
**COMPRA DE MAQUINARIA**

| Ítem | Concepto                    | Unidad | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|------|-----------------------------|--------|----------|---------------------|------------------|
| 8    | Compra de Horno para Pizzas | Unidad | 1        | 500                 | 500              |
|      |                             |        |          | <b>Total:</b>       | <b>500</b>       |

**ANEXO 9.**  
**COMPRA DE UTENSILIOS, CRISTALERÍA Y CUBERTERÍA**

| Ítem | Concepto                   | Unidad                     | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |       |
|------|----------------------------|----------------------------|----------|---------------------|------------------|-------|
| 9    | <b><u>Utensilios.</u></b>  |                            |          |                     |                  |       |
|      |                            | Tabla de corte             | Unidad   | 1                   | 8.50             | 8.50  |
|      |                            | Cuchillo Cebollero         | Unidad   | 1                   | 10.00            | 10.00 |
|      |                            | Pinzas de cocina           | Unidad   | 2                   | 5.00             | 10.00 |
|      |                            | Termómetro                 | Unidad   | 1                   | 10.00            | 10.00 |
|      |                            | Saleros                    | Unidad   | 6                   | 2.08             | 12.50 |
|      |                            | Pimenteros                 | Unidad   | 6                   | 2.08             | 12.50 |
|      | <b><u>CRISTALERÍA.</u></b> |                            |          |                     |                  |       |
|      |                            | Vasos de 12 onzas          | Unidad   | 18                  | 0.75             | 13.50 |
|      |                            | Vasos cervecedores 1 litro | Unidad   | 18                  | 1.50             | 27    |
|      |                            | Copas martineras           | Unidad   | 18                  | 1.10             | 3.30  |
|      | <b><u>CUBERTERÍA.</u></b>  |                            |          |                     |                  |       |
|      |                            | Cuchillos de mesa          | Unidad   | 18                  | 0.87             | 15.77 |
|      |                            | Tenedores                  | Unidad   | 18                  | 0.87             | 15.77 |
|      |                            | Cucharitas                 | Unidad   | 18                  | 0.62             | 11.16 |
|      |                            |                            |          | <b>TOTAL:</b>       | <b>150</b>       |       |

**ANEXO 10.**  
**ADQUISICIÓN DE SOFTWARE INFORMÁTICO**

| Ítem | Concepto                              | Unidad | Cantidad | Costo unitario (\$) | Costo Total (\$) |
|------|---------------------------------------|--------|----------|---------------------|------------------|
| 10   | Adquisición de computador             | Unidad | 1        | 700                 | 700              |
|      | Actualización de Software informático | Unidad | 1        | 800                 | 800              |
|      |                                       |        |          | <b>Total:</b>       | <b>1500</b>      |

**ANEXO 11.**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

| Ítem | concepto  | Nombre del curso           | Dirigido a       | # de personas | # de horas | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|------|-----------|----------------------------|------------------|---------------|------------|---------------------|------------------|
| 11   | Motivador | Curso-Taller de Motivación | Todo el personal | 11            | 16         | 15,62               | 250              |
|      |           |                            |                  |               |            | <b>Total:</b>       | <b>250</b>       |

**ANEXO 12.**  
**CURSO- TALLER DE MOTIVACIÓN**

| Ítem | concepto  | Nombre del curso                   | Dirigido a              | # de personas | # de horas | Costo unitario (\$) | Costo total (\$) |
|------|-----------|------------------------------------|-------------------------|---------------|------------|---------------------|------------------|
| 12   | Consultor | Administración de Recursos Humanos | Personal administrativo | 2             | 16         | 20                  | 320              |
|      |           |                                    |                         |               |            | <b>Total:</b>       | <b>320</b>       |

**ANEXO 13.****CURSO- TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO**

| <b>Ítem</b>   | <b>concepto</b> | <b>Nombre del curso</b>        | <b>Dirigido a</b> | <b># de personas</b> | <b># de horas</b> | <b>Costo unitario (\$)</b> | <b>Costo total (\$)</b> |
|---------------|-----------------|--------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| 13            | Capacitador     | Curso-Taller Trabajo en Equipo | Todo el Personal  | 11                   | 10                | 16                         | 160                     |
| <b>Total:</b> |                 |                                |                   |                      |                   |                            | <b>160</b>              |

**ANEXO 14.****CURSO- TALLER DE PROTOCOLO EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

| <b>Ítem</b>   | <b>concepto</b> | <b>Nombre del curso</b>                          | <b>Dirigido a</b>    | <b># de personas</b> | <b># de horas</b> | <b>Costo unitario (\$)</b> | <b>Costo total (\$)</b> |
|---------------|-----------------|--|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| 14            | Capacitador     | Curso-Taller protocolo en el servicio al cliente | Personal de servicio | 11                   | 5                 | 15                         | 75                      |
| <b>Total:</b> |                 |  |                      |                      |                   |                            | <b>75</b>               |



## ANEXO 15

### PROFORMA DE CALENTADOR PARA EXTERIORES



#### Características:

- Potencia Máxima: 41000 BTU
- Consumo: 0.87 Kg/h
- Calentador de Patio a gas tipo hongo
- Con certificado CE
- De acero inoxidable
- Conexiones de manguera para gas con abrazaderas de metal
- Emisión de calor por reflector
- Encendido eléctrico
- Regulador de temperatura
- No emite humo
- Montaje rápido
- Ruedas incorporadas para fácil transporte
- Altura de 2.22 mts.

#### Ideales para:

- Patios
- Terrazas
- Restaurantes
- Bares
- Cafés

**Precio: \$300**

**El precio incluye IVA**

**ANEXO 16**

**FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO**



**ANEXO 17**

**FOTOS DE CLIENTES**



## ANEXO 18

### FOTOS DEL ESTABLECIMIENTO



## ANEXO 19

### FOTO DEL AREA DE DISTRACCION



**ANEXO 20**

**FOTO AREA INFANTIL**

