



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

“MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
BASADO EN PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE CAMPANA GROUP
SAC, 2016”

Autor:

Br. Abanto Jara, Giovani Lizeth

Asesor:

Mg. Ing. Deza Castillo Juan Miguel

Trujillo – Perú
2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y el miembro del jurado evaluador asignado, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la estudiante de pre grado Abanto Jara Giovani denominada:

**“MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN PROCESOS Y SU
INFLUENCIA EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE CAMPANA GROUP SAC,
2016”**

Mg. Juan Miguel Deza Castillo
ASESOR

Ing. Odar Roberto Florián Castillo
PRESIDENTE

Ing. Edwin Mendoza Torres
JURADO

Ing. Torres Villanueva, Marcelino
JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres quienes contribuyeron en mi formación integral y apoyo incondicional para las metas que me propuse, así mismo a mi entorno más cercano que me motivaron constantemente en lo largo del camino y finalmente a los docentes involucrados quienes fueron los autores intelectuales de lo que he podido lograr como persona y como futuro profesional, otorgándome los conocimientos necesarios para saber llegar al éxito.

El autor

AGRADECIMIENTO

La presente investigación se agradece en especial al director de carrera, que con su compromiso y como asesor formal de este trabajo, brindó el alcance suficiente para aplicar lo aprendido teóricamente en el desarrollo del presente trabajo, así mismo a los miembros del jurado que como docentes, aportaron lo necesario para culminar exitosamente esta investigación, adicional al gerente general de la mype en estudio, que pese a su incredulidad y limitado tiempo, logró confiar progresivamente en los cambios que se fueron proponiendo y pudiendo obtener resultados favorables que se verán reflejados en un futuro no muy lejano. Finalmente, a la casa de estudios quien brindó las herramientas necesarias para un aprendizaje integral.

El autor

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT	XI
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	12
1.2. Formulación del problema.....	15
1.3. Justificación.....	15
1.4. Limitaciones	15
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
a) Antecedentes	17
b) Bases teóricas.....	20
<i>Modelo de planeamiento Estratégico.....</i>	20
<i>Balanced Scorecard.....</i>	23
<i>Gestión por procesos</i>	24
<i>Canal de suministro (MSC).....</i>	25
ii) <i>Satisfacción del cliente</i>	27
<i>Factores de satisfacción</i>	27
<i>Elementos de satisfacción del cliente</i>	27
• <i>Cliente.....</i>	27
c) Hipótesis	33
CAPITULO IV. METODOLOGÍA	34
1.1 Operacionalización de variables	34
1.2 Diseño de investigación	36
1.3 Unidad de estudio	36
1.4 Población	36
1.5 Muestra (muestreo o selección).....	36
1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	36
CAPITULO V. RESULTADOS.....	39
1. Variable Independiente: Modelo de planeamiento estratégico basado en procesos	39
<i>La empresa</i>	40
Diagnóstico Situacional	40
a. Análisis interno	40
i. <i>Cadena de valor (Análisis por procesos).....</i>	41

II.	<i>AMOFHIT (Análisis por áreas)</i>	57
III.	<i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	60
a.	Análisis externo	61
i.	<i>Análisis PESTEL</i>	61
ii.	<i>Matriz Porter</i>	64
iii.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	66
iv.	<i>Valores propuestos</i>	67
v.	<i>Ventaja competitiva propuesta</i>	67
vi.	<i>Propuesta de valor</i>	67
vii.	<i>Intereses organizacionales propuestos</i>	67
viii.	<i>Misión propuesta</i>	67
ix.	<i>Visión propuesta</i>	68
x.	<i>Objetivos de largo plazo (corrección y crecimiento)</i>	68
c.	Proceso estratégico	70
1.	Formulación de estrategia	70
i.	<i>Análisis (Insumos)</i>	70
ii.	<i>Intuición (Proceso)</i>	71
d.	Control.....	140
-	Mapa estratégico.....	140
	142
2.	Variable dependiente: Satisfacción del cliente	147
	CAPITULO VI. DISCUSIÓN	182
	CAPITULO VII. CONCLUSIONES	184
	CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES.....	185
	CAPITULO IX. REFERENCIAS	186
	CAPITULO X. ANEXOS	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización variable dependiente	34
Tabla 2 Operacionalización variable independiente	35
Tabla 3 Proceso de revisión y verificación de stock de almacén.....	43
Tabla 4 Proceso de recepción del pedido.....	44
Tabla 5 Indicador de proyectado de consumo	45
Tabla 6 Indicador de Calidad del suministro	46
Tabla 7 Debilidades y fortalezas grupo 1.....	47
Tabla 8 Proceso de producción de Snacks, cocteles	49
Tabla 9 Indicador de prueba del producto	50
Tabla 10 Debilidades y fortalezas del proceso	51
Tabla 11 Proceso de venta y atención al cliente.....	53
Tabla 12 Indicador de tiempo de atención al cliente.....	54
Tabla 13 Indicador de porcentaje de satisfacción.....	55
Tabla 14 Indicador de porcentaje de quejas	55
Tabla 15 Debilidades y fortalezas	56
Tabla 16 Análisis por áreas.....	59
Tabla 17 Matriz MEFI.....	60
Tabla 18 Factores críticos de interés de PESTEL	63
Tabla 19 Factores de interés PORTER	65
Tabla 20 Matriz EFE.....	66
Tabla 21 Matriz de perfil competitivo MPC	70
Tabla 22 Matriz FODA.....	71
Tabla 23 Matriz PEYEA.....	73
Tabla 24 Objetivo 1 versus los factores de interés	77
Tabla 25 Objetivo 2 versus factores de interés.....	81
Tabla 26 Objetivo 3 versus los factores de interés	84
Tabla 27 Objetivo 4 versus los factores de interés	88
Tabla 28 Objetivo 5 versus factores de interés.....	92
Tabla 29 Objetivo 6 versus factores de interés.....	96
Tabla 30 Objetivo 7 versus factores de interés.....	100
Tabla 31 Objetivo a largo plazo 8 versus factores de interés	103
Tabla 32 Objetivo a largo plazo 9 versus factores de interés	107
Tabla 33 Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo	111
Tabla 34 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 1	113
Tabla 35 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 1	114
Tabla 36 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 1	115
Tabla 37 Indicador de productividad	116
Tabla 38 Indicador de crecimiento de la curva de aprendizaje.....	116
Tabla 39 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 2	117
Tabla 40 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 2	118
Tabla 41 Indicador de administración de recurso	119
Tabla 42 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 3	120
Tabla 43 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 3	121
Tabla 44 Indicador de porcentaje de reclamos.....	122
Tabla 45 Indicador de tiempo.....	122
Tabla 46 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 4	123
Tabla 47 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 4	124
Tabla 48 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 4	125
Tabla 49 Indicador de rentabilidad.....	126
Tabla 50 Indicador de control de gastos	126
Tabla 51 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 5	127
Tabla 52 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 5	128
Tabla 53 Indicador de efectividad de M.O.	129
Tabla 54 Mantener la seguridad de los trabajadores y los clientes	129
Tabla 55 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 6	130
Tabla 56 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 6	131

Tabla 57 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 6	132
Tabla 58 Indicador de mantenimiento de servicio de calidad	133
Tabla 59 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 7	134
Tabla 60 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 7	135
Tabla 61 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 7	136
Tabla 62 Indicador de ventas	136
Tabla 63 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 8	137
Tabla 64 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 8	138
Tabla 65 Indicador de crecimiento de ventas	139
Tabla 66 Matriz de plan de contingencia del modelo de planeamiento estratégico basado en procesos propuesto	143
Tabla 67 Descripción del plan de contingencia y costeo estimado.....	144
Tabla 68 Cuadro comparativo final de encuestas.....	163
Tabla 69 Costos de realización del modelo de planeamiento	164
Tabla 70 Proyectado de ingresos.....	165
Tabla 71 Flujo de caja incremental	166
Tabla 72 Cálculo del VAN, TIR, B/C	167
Tabla 73 Cliente oculto - evaluación previa	168
Tabla 74 Cliente oculto - Evaluación final	169
Tabla 75 Check list - calidad interna pre aplicación.....	170
Tabla 76 calidad interna - check list post aplicación	176

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de gestión por procesos	25
Figura 2 Diagrama ilustrado de Gestión de procesos	25
Figura 3 Esquema de modelo de planeamiento	39
Figura 4 Cadena de Valor por procesos	41
Figura 5 Proceso de abastecimiento/compras/almacén	42
Figura 6 Proceso de producción de la oferta de productos	48
Figura 7 Proceso de venta y atención al cliente	52
Figura 8 Amofhit	57
Figura 9 Organigrama funcional de la empresa	58
Figura 10 Matriz de porter	64
Figura 11 Cuadrante PEYEA	74
Figura 12 Screen Shot Mapa estratégico - Balance Score Card	140
Figura 13 Balance Score Card	141
Figura 14 Perspectiva financiera - Balance Score Card	142
Figura 15 Resultados de pregunta filtro	147
Figura 16 Local preferido	147
Figura 17 Motivo de preferencia	148
Figura 18 Frecuencia de visita a otros establecimientos	148
Figura 19 Frecuencia de visita al local	149
Figura 20 Bebidas que más consumen	149
Figura 21 Calificación de atención y productos en el local	150
Figura 22 Calificación de la experiencia dentro del local	151
Figura 23 Calificación sobre la recomendación del local a otras personas	151
Figura 24 Género de los encuestados	152
Figura 25 Ocupación de las personas encuestadas	152
Figura 26 Edad de los encuestados	153
Figura 27 Pregunta filtro	154
Figura 28 Local preferido	154
Figura 29 Motivo de preferencia	155
Figura 30 Frecuencia de visita a los establecimientos mencionados	155
Figura 31 Frecuencia de visita a Mandrágora	156
Figura 32 Preferencia de bebida en Mandrágora	156
Figura 33 Atención al cliente	157
Figura 34 Calidad de productos	157
Figura 35 Calidad en Variedad en Productos	158
Figura 36 Calidad en la disponibilidad de productos	158
Figura 37 Calidad de limpieza del local	159
Figura 38 Calidad en diseño y ambientación del local	159
Figura 39 Experiencia dentro del local	160
Figura 40 ¿Recomendarías Mandrágora?	160
Figura 41 Edad de las personas encuestadas	161
Figura 42 Sexo de entrevistados	161
Figura 43 Ocupación de los entrevistados	162

RESUMEN

El objetivo de la investigación es determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico basado en procesos en la satisfacción del cliente, adaptado a la necesidad de la mype. Así mismo, desarrolla uno de los pilares principales de la carrera: La gestión por procesos, reduciendo tiempos y sobretodo alineándose a los intereses organizacionales expuestos por el gerente general de Campana Group SAC. El estudio inicia con la evaluación situacional, para conocer el presente, seguido de una evaluación mediante pre y post test, en el cual se concluye con el impacto luego de implementar determinados cambios, dando inicio al principal objetivo: conocer la percepción del cliente y la influencia de la propuesta realizada. Este estudio tuvo una población de trescientas personas, con una muestra de ciento diecinueve encuestados donde se concluyó que los cambios tuvieron un impacto positivo en la percepción del cliente, pues previo a la aplicación 11% de los encuestados indicaron una experiencia muy buena frente a 13.76% que dijeron lo mismo luego de la aplicación, por lo tanto, generaron resultados satisfactorios. Finalmente la investigación culmina con la evaluación económica obteniendo resultado de un VAN de 51,929.45, TIR igual a 124.11% y un B/C igual a 1.26.

Palabras clave: *modelo de gestión; gestión por procesos; intereses organizacionales; evaluación situacional, satisfacción laboral.*

ABSTRACT

The objective of the research is to determine the influence of the strategic planning model based on processes on customer satisfaction, adapted to the need of the mype. Likewise, it develops one of the main pillars of the career: Process management, reducing time and above all aligning with the organizational interests exposed by the general manager of Campana Group SAC. The study begins with the situational evaluation, to know the present, followed by an evaluation by pre and post test, which concludes with the impact after implementing certain changes, starting the main objective: to know the client's perception and the influence of the proposal made. This study had a population of three hundred people, with a sample of one hundred and nineteen respondents where it was concluded that the changes had a positive impact on the client's perception, because prior to the application 11% of the respondents indicated a very good experience compared to 13.76 % who said the same after the application, therefore, generated satisfactory results. Finally the investigation culminates with the economic evaluation obtaining results of a NPV of 51,929.45, TIR equal to 124.11% and a B / C equal to 1.26.

Keywords: management model; Process management; organizational interests; situational evaluation, work satisfaction.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

La mejora continua dentro de las empresas, se refleja en los resultados que se obtienen al término de cada periodo, permitiendo ver el logro de objetivos y metas propuestas; sin embargo, la mejor directriz de conocimiento que podemos optar por saber si tomamos la mejor decisión, es conocer la percepción del cliente frente a la empresa, es decir saber el grado de satisfacción del cliente final, y para ello se ha presentado diversas herramientas y formas que logran la estrecha relación con el cliente. En busca del logro de la satisfacción esperada, los enfoques han tomado otra perspectiva, partiendo de la necesidad del cliente y centrándose en la creación de una experiencia diferente aplicando estrategias necesarias que promuevan y fortifiquen los lazos entre el producto y el consumidor para fidelizarlo y asegurar el retorno.

El estudio y enfoque en la gestión por procesos junto con la planificación en base a un planeamiento, son una de las principales herramientas que generan reducción de costos y tiempos, trayendo beneficios mutuos, es decir tanto para la empresa como para el cliente, pues se busca la especialización y mejora diariamente, persiguiendo diferentes objetivos que permitan contribuir con el desarrollo satisfactorio y la obtención de resultados esperados para la aplicación en las diferentes áreas dentro de la organización como parte de la necesidad de mejora que presenta continuamente.

La gestión por procesos en el mundo, toma la importancia debida a partir de la década de los años ochenta, convirtiéndose en uno de los ocho principios de la norma ISO 9001 de la gestión de la calidad en el año 1987. Cada vez más empresas implantan este sistema para “documentar lo que hacen y hacer lo que documentan” (Moliner, A & Coll, M; 2015). Es importante mencionar que dichas normas, no definen como debe ser el sistema de gestión de la calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

La gran mayoría de las empresas son conscientes de la importancia de tener del buen servicio al cliente y el impacto económico en la rentabilidad, es así como lo revelan los datos recogidos por el informe desarrollado por Oracle: Global Insights(2013): “Tener éxito en la era de la experiencia al cliente”. Esta investigación, que se ha realizado en 18 países de Norteamérica, Latinoamérica, Europa y Asia Pacífico, constata que en lo relacionado con las empresas europeas, existe una fuerte implicación económica. Los directivos de las empresas europeas estiman que la pérdida media potencial de ingresos por no ofrecer una experiencia de cliente positiva, consistente y relevante para la marca es del 18 % en los ingresos anuales, lo que demuestra la importancia crítica de lograr una ventaja competitiva en este ámbito.

Las empresas en la actualidad, cuentan en su mayoría con un funcionamiento basado en las experiencias, es decir empírico y no en un conocimiento formal para enfrentar los

diferentes escenarios que se presentan a lo largo del desarrollo de las mismas. Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (Mallar, 2012).

Es así como se observa el cierre temporal o definitivo de muchas de ellas por los problemas que se presentan dentro de los procesos productivos o simplemente, no logran la satisfacción y beneficio esperado, tanto para la empresa como para el cliente quien es el consumidor de los servicios o productos que llegan al mercado.

Latinoamérica y los países vecinos no están ajenos a la gestión para la calidad que va en constante crecimiento como tema global día a día. Las tecnologías emergentes tales como el Big Data, Analytics, Internet de las cosas, Mobile, Cloud, Social Network, entre otras, están cambiando vertiginosamente los modelos de negocio, el relacionamiento con los clientes y la colaboración eficiente con socios, colaboradores y proveedores (BPM, 2015). Lo que trae como resultado el posicionamiento del continente como un exportador emergente de servicios globales, basados en la calidad, obteniendo las competencias internacionales necesarias requeridas por el mercado globalizado en el que se desarrollan mejorando la relación con el cliente. Un claro ejemplo se observa en Guatemala donde cuenta con sectores tales como: laboratorios, software, turismo sostenible y de salud, contact centers y BPO (Business Process Outsourcing), contenidos digitales e industrias creativas de servicios, las cuales alcanzaron en el año 2014, US\$524.8 millones en exportaciones (Mineco, 2015).

Dentro del país, en contraste con países como Colombia para el año 2016, cuenta con 9 mil 817 empresas y Chile, para el mismo año, con 3 mil 716 empresas certificadas en ISO 9001, Perú muestra un crecimiento progresivo sobrepasando las mil empresas certificadas donde se observa aún más la inclinación por la estandarización para la calidad basado en procesos con enfoque en la mejora de la atención y satisfacción al cliente. Esto se debe a la falta de asesoría en la definición de un proyecto desarrollado para emprender las diversas ideas de negocio que los peruanos tienen día tras día, haciendo más uso del empirismo y no de los conocimientos teóricos necesarios, lo que conlleva a ignorar los verdaderos beneficios que la gestión basada en los procesos claves de toda empresa, trae permitiendo el posicionamiento y reconocimiento en la mente del consumidor y en el tiempo, pero sobretodo, la satisfacción. Dentro del país, algunas empresas certificadas son: Alicorp, Cemento Andino, Compañía de Minas Buenaventura, Compañía Minera Ares, Domus, Enersur, Petroperu ente otras más que estandarizaron los procesos, redujeron tiempos, costos y adicionaron el compromiso con el medio ambiente basado en los niveles necesarios de calidad. (CDI, 2015).

Refiriendo a algo aún más cerca, dentro del departamento de La Libertad, cuenta con empresas como: Danper, Hidrandina, Cámara de Comercio, Colegio Claretiano, entre otros que también lograron lo necesario para obtener las diferentes certificaciones de ISO, lo cual permite apreciar el avance de los niveles de competencia que exige el mercado.

Mandrágora, con una situación actual de desorganización por la ausencia del compromiso necesario por parte de los stakeholders internos, manejo empírico global y ajena a los verdaderos beneficios de la definición de los procesos claves y la implementación de un planeamiento estratégico, permite indagar y posteriormente contrastar los resultados actuales con los futuros luego de la aplicación, por esta razón, se tomó esta empresa para el estudio necesario de la gestión dentro de uno de los pilares de la formación como ingeniero empresarial: La gestión basada en procesos. Para esto es necesario conocer las actividades en su mínima expresión y la concientización del problema verdadero que la empresa enfrenta, reflejándose en demoras innecesarias, una inadecuada atención, costos y mano de obra fuera de lo normal.

Se sabe que el funcionamiento de las áreas de manera aislada, no permiten la fluidez de información que es necesaria para solucionar los problemas internos, la empresa labora desde Febrero del 2015, cuenta con un local estratégico por estar ubicado en el centro histórico de la ciudad y además de ello, con una cartera de clientes definida, pues anteriormente el local fue alquilado al mismo rubro con otra empresa conocida llamada: "Nuestro Bar", sin embargo la decisión de emprender un negocio familiar propio dio inicio a la apertura del local con la razón social de "Campana Group SAC.". El restobar, caracterizado por las bandas de rock, pop y pachanga que tocan dentro, es una de las principales atracciones para asegurar el retorno de los clientes, sin embargo el principal giro del negocio es la venta de los productos que oferta: bebidas alcohólicas y snacks que deberían ir de la mano con una cálida atención por parte de los camareros, quienes toman tiempos prolongados para hacer llegar los pedidos debido a la falta de comunicación y compromiso entre las áreas de producción y de servicio de atención como respuesta a la alta rotación de los mismos, lo cual influye en la satisfacción del cliente, quien muchas veces se va descontento por no haber logrado la experiencia que esperaba.

Finalmente, se visualiza la importancia de la satisfacción del cliente en muchas organizaciones, y va desde años remotos, pues el cliente es el porqué de toda empresa que busca tener éxito en el mercado y mediante herramientas específicas es posible medir al cliente en distintos campos y en base a los resultados, generar el compromiso y conexión esperada.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el planeamiento estratégico basado en procesos influye en la satisfacción del cliente en Campana Group SAC en el año 2016?

1.3. Justificación

Existe una limitada investigación relacionada con el planeamiento estratégico y la gestión por procesos, ignorando la importancia en el negocio que esto conlleva, ya que mejora los resultados y la relación con el cliente, como en este caso, muestra el grado de involucramiento en el trabajo conjunto de las áreas de la empresa y no, de manera aislada como muchas suelen hacerlo.

La necesidad y oportunidad de realizar investigaciones que solucionen problemas, están desarrollándose progresivamente, y es probable que muchas empresas se sientan identificadas con el escenario que se presenta, es por ello que, de manera guiada y fundamentada, se realiza esta herramienta que sirve como posible solución a los gestores que oportunamente, inician una idea de negocio innovadora y se enfrentan al mercado competitivo actual. Por lo tanto, el presente trabajo, toma un valor importante en la investigación contrastada con información relevante y verás sobre el rubro para ser utilizada como antecedente a futuras investigaciones y además, como una herramienta de aplicación para el gestor de la empresa en estudio, ya que cuenta con un funcionamiento empírico y tras este proyecto, posee la oportunidad de crear lo necesario para lograr la satisfacción y beneficio esperado.

Finalmente, uno de los pilares que forma parte de la formación académica es la gestión de procesos lo que genera la necesidad de investigar y conocer aún más el progreso del tema que sirve para el desarrollo profesional de los futuros ingenieros que se inclinen por la especialización y conocimiento detallado del mismo, con el fin de resolver problemas y brindar respuestas a los diferentes escenarios que se presenten.

1.4. Limitaciones

Para el desarrollo de la investigación se presentan las siguientes limitaciones:

- Tiempo, por la necesidad del enfoque para la máxima obtención de información necesaria, teniendo en cuenta que el funcionamiento de la empresa es nocturno.
- Veracidad de datos, por la aplicación de las herramientas a los clientes en horarios de atención.
- Disponibilidad del gerente y socio de la empresa, por encontrarse fuera del establecimiento la mayor parte del tiempo.

Pese a las limitaciones mencionadas, es posible desarrollar la investigación con la aplicación de los conocimientos necesarios adquiridos y el apoyo de los docentes guías, además de tener un acceso a la recolección de datos sin problemas.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico basado en procesos, en la satisfacción del cliente de Campana Group SAC en la ciudad de Trujillo, 2016

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar la realidad problemática de la empresa respecto a los procesos internos y el funcionamiento.
- Identificar los procesos principales de la empresa
- Diseñar un modelo de planeamiento estratégico basado en procesos en las áreas operativas.
- Implementar el modelo de planeamiento estratégico basado en procesos
- Evaluar el impacto económico del modelo de planeamiento estratégico propuesto

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT; García, Cépeda y Martín (2014); Revista de psicología del deporte, Barcelona, muestra que la satisfacción del cliente siempre ha tenido un alto interés para directivos e investigadores por los resultados positivos que existen entre satisfacción y retención. Por ello y teniendo en cuenta que la satisfacción es una predicción de las intenciones futuras de volver a adquirir un servicio o producto, es de vital importancia determinar cuáles son los atributos que de lo que se oferta. Según Narver, Slater, y Maclachlan (2015), una clientela satisfecha repercute positivamente en la situación económica y competitiva en los mercados a través del incremento del volumen de adquisiciones de productos. De igual forma, la importancia de estudiar la satisfacción del cliente, recae en que un cliente satisfecho deja de lado a la competencia por lo general, vuelve a adquirir el servicio comunicando a otros posibles clientes sus experiencias positivas.

En relación con el desarrollo de la tesis, existe una estrecha relación, pues la razón principal es lograr la satisfacción del cliente a través del servicio prestado, de esta forma contribuye a la rentabilidad de la empresa, pero, sobre todo, a generar una mayor cuota del mercado, es decir el posicionamiento que es de vital importancia por ser un establecimiento relativamente nuevo.

Dentro del rubro en el que se desenvuelve la empresa en estudio, surge la necesidad de hacer aún más énfasis en el proceso de atención, ya que es la actividad clave que permite crear experiencias nuevas y una estadía agradable al cliente, así mismo lograr fidelizarlo a través de la variedad de productos que se ofertan, cabe destacar que la innovación es fundamental en cualquier empresa, por ello Mandrágora insiste en la continua renovación de la carta de productos, combinado con lo necesario para fomentar el esparcimiento nocturno que por lo que se caracteriza.

En la investigación, La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros de turismo rural; Ruiz, Vásquez, Díaz (2014); publicado por el área de investigación de mercados de la Universidad de Oviedo, España, demuestra que a través de un análisis factorial de componentes principales sobre la calidad de servicio en el área de turismo, las cuales son: Profesionalidad del personal, elementos tangibles del negocio, oferta complementaria de ocio, beneficios básicos, la localización como atributo y la fiabilidad del servicio, determinado a través de la aplicación de la escala SERVQUAL. La calidad de servicio es un elemento cada vez máspreciado por los clientes y las organizaciones turísticas, en muchas ocasiones, el servicio sigue siendo pobre o deficiente creando la insatisfacción, debido a la compleja naturaleza tanto de la industria turística como del propio concepto de calidad de servicio. La clave para ofrecer un servicio excelente está en

la comprensión y respuesta a las expectativas de los clientes que representan lo que éstos esperan recibir durante la prestación del servicio turístico y constituyen un elemento de juicio o punto de referencia fundamental al evaluar la calidad del mismo. Las promesas explícitas hechas por la organización a los consumidores, a través de la publicidad, la venta personal, entre otros, tienen un impacto directo sobre el servicio que se espera recibir genera una entre los clientes unas elevadas expectativas sobre el servicio en cuestión, en cuanto a las promesas implícitas, hacen suponer cómo podría ser el servicio. En relación con la investigación, es claro reconocer que la empresa cuenta con un alto potencial para lograr el mayor desarrollo necesario para lograr los objetivos que se plantee a corto y largo plazo, es importante mencionar que pese a que cuenta con la mayoría de los componentes de la calidad de servicio definido por el presente antecedente, Mandrágora tiene debilidades que originan los problemas internos y por lo tanto crea un clima vulnerable para enfrentar los problemas del mercado a los que tenga que enfrentar. El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España; Gallarza, Gil (2012), Universidad de Valencia, en Valencia, España, define que la cultura de servicio y la orientación al cliente están fuertemente relacionadas, sin embargo los vínculos más importantes fueron hallados entre la percepción de valor y cultura de servicio donde resaltan la importancia clave de la noción valor de la relación que es verdaderamente generadora de una "cultura organizativa basada en el valor", que para el caso es entregada al cliente a través de los empleados de la empresa hotelera. Los resultados de esta investigación apuntan a que el valor es un antecedente directo de la cultura de servicio y de la orientación al cliente que a su vez es antecedente de la satisfacción

Coronel (2016), con el título de tesis para obtención del título profesional: "CALIDAD DE SERVICIO Y GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANT PIZZA HUT EN EL CENTRO COMERCIAL MEGA PLAZA LIMA", hace referencia a la medición de la satisfacción a través de la calidad de servicio aplicando un instrumento de elaboración propia como las encuestas de satisfacción. Relacionado con el trabajo, se visualiza que la percepción del cliente es lo primordial y debe ser coberturada en su totalidad para lograr la satisfacción y fidelidad que toda empresa busca, para ello se realizó encuestas, herramienta por el cual se mide el porcentualmente los resultados, lo que hace referencia que el método utilizado es el más adecuado.

Finalmente, García Garrido (2011), sustenta en la tesis de obtención de título "CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL BANCO RIPLEY S.A. – AGENCIA MALL AVENTURA PLAZA, TRUJILLO, AÑO 2011" cuyo objetivo conocer la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben lo que determinaría la posición de la empresa en el largo plazo, así mismo los instrumentos utilizados fueron también las encuestas. En relación con el trabajo se puede concluir que dependerá del

cliente, la opinión y percepción que tengan para que toda empresa pueda perdurar en el tiempo como es que sucede con Mandrágora.

Martínez, México (2012), sustenta una propuesta integral de un modelo de gestión por procesos de negocio para la obtención de grado de magister, con el objetivo de diseñar una metodología en base a mejores prácticas que han demostrado un éxito sostenido para cumplir exitosamente los objetivos estratégicos de la organización través de la mejora, gestión y control de los procesos vitales de organización. En relación con el trabajo, se sustenta que dichas mejoras generan un valor agregado y un mejor resultado en cuanto a la percepción del cliente interno y externo, pues mejora tiempos, la labor se hace más eficiente como es lo que se busca con la empresa en estudio.

Carrasco, Santiago de Chile (2012), realizó una investigación sobre la implementación de gestión basada en proceso en BancoEstado, cuyo objetivo principal es desarrollar un conjunto de propuestas de mejoras concretas aplicables, pues la motivación principal es ver en que formas se puede aumentar la calidad de los procesos gestionados al igual que en Mandrágora donde no existe procesos definidos y todo trabajo es de manera empírica, por ende se intenta cambiar los trabajos aislados por los que persigan un objetivo en común. Así mismo, Ponce, Lima (2016), en la propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil, concluye que la implementación de la gestión por procesos facilitará la reducción del producto no conforme y la preservación de un sistema de mejora continua e incrementará los niveles de productividad. Por ende es posible que a través de una gestión similar en cuanto a la empresa en estudio genere los mismos resultados, reduciendo tiempos muertos y aumentando la rentabilidad.

Suyon, Trujillo (2017), En su tesis titulada, Diseño de un modelo de gestión por procesos y su influencia en la dirección estratégica de la empresa Ponci Plus SAC, le permite a la determinar los lineamientos que conlleven a la mejora en su direccionamiento estratégico desarrollado a través de etapas, observando y tomando datos de la problemática con mayor relevancia dentro de la empresa. En relación con el trabajo, luego que se realiza la observación y se determina los procesos claves, de apoyo y estratégicos que no estaban definidos y eran ignorados de manera general por la organización, lo que trajo consecuencias como trabajo aislado, demoras y cuellos de botella; se determina la importancia y relevancia que tiene el conocimiento de éstos en el día a día.

(Vásquez y Tomalá, 2016), en su tesis de grado "Diseño de modelo de gestión por procesos para el control de inventarios". Sostienen que para que se pueda lograr calidad dentro de una organización, los directivos o personas encargadas de la misma, deben generar una estructura a la empresa con la cual se puedan guiar para cumplir la misión y visión, así como, las metas planteadas por la misma. Es claro que la gestión de Mandrágora es totalmente empírica, lo que contrajo desconocimiento de cómo afrontar

determinados escenarios pues es primordial tener una noción de un proyectado de consumo como es el caso en el rubro en el que se desarrollan, y más aún con insumos perecibles que trabajan.

Es claro que la creación de una idea de negocio, se debe partir de conocer lo que se ofrecería, el modo y así mismo cómo se podría lograr la aceptación junto con la fidelización del cliente o consumidor. La creación de un valor agregado a la oferta de productos hace posible la diferenciación ante la competencia y además asegura el retorno de los clientes juntos con los potenciales. Mandrágora como muchas de las empresas en el país, se inició de manera empírica y con el fin de vender sus productos dentro del establecimiento ofreciendo shows de banda rock en vivo que permitan lograr la satisfacción, sin embargo el trabajo espontáneo retrasa los procesos clave de la empresa y cada actor interno desconoce el verdadero papel que desempeña dentro de la empresa, generando retrasos en la atención y malestar en las personas van con el objetivo de relajarse y gozar de un buen momento. Se sabe que la calidad de los productos y la innovación de los mismos, atrae continuamente al segmento del mercado al cual se enfoca, pero aún existen brechas y sesgos que deben ir disipando.

b) Bases teóricas

Las bases teóricas denominado como la revisión de la literatura científica (Creswell, 2005; Mertens, 2005 citado por Hernández, Fernández y Baptista 2010). Así mismo, a continuación se sustenta teóricamente el estudio que conllevó a identificar, distinguir, analizar y evaluar la pertinencia y relevancia en el uso de la siguiente investigación.

Modelo de planeamiento Estratégico

- La planificación estratégica se refiere a los procesos de identificación de objetivos, y la elección de medios y acciones para llegar a alcanzarlos. Realizar una buena planificación estratégica y usar metodologías específicas de gestión de proyectos es fundamental para poder evaluar y sostener proyectos y organizaciones complejas.

Análisis situacional de la empresa

- **Misión**

Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como:

La historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

- **Visión**

Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

- **Core business**

Es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido. El concepto de 'Core business' pasa por analizar de forma sistemática las actividades de la empresa y ver cuál es la aportación de valor que estas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa.

- **Ventaja competitiva**

Es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado. Algunos aspectos en los que una empresa podría tener una ventaja competitiva son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, la distribución, etc.

- **Análisis interno**

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

- **Análisis externo**

También conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

- **Determinación de estrategias:**

Hay cuatro grupos donde se concentran estrategias, tácticas y acciones diferentes en función de la alternativa elegida, siendo interesante conocer como estas interactúan entre sí con todo el conjunto de variables que esto conlleva, siendo el aspecto esencial la estrategia, pudiéndose aplicar a las tácticas que servirán para implantar la estrategia y así mismo a las acciones que más específicamente apoyarán las tácticas trazadas.

- **Las Estrategias Ofensivas:**

Son las de mayor impacto, y la posición en la que todas las organizaciones quieren estar, ya que se produce un incremento de fortalezas y oportunidades, pudiendo ser líderes por las fortalezas internas así como aprovechar al máximo las oportunidades del entorno; y tanto las debilidades como las amenazas intentarán vencerlas y contrarrestarlas para convertirlas en fortalezas y oportunidades. Se deben adoptar estrategias de crecimiento.

- **Las Estrategias Defensivas:**

Esta estrategia está sustentada en las fortalezas de la organización que puede contrarrestar las amenazas del entorno, por lo que, para evitar los posibles impactos negativos que se puedan crear, la tendencia sería la de aprovechar al máximo las fortalezas y minimizar las amenazas.

Hay que ser muy cuidadosos y audaces, pues en muchos casos las amenazas del entorno son difíciles de vencer y las fortalezas deben emplearse con sumo cuidado y discreción, por lo que se debe estar preparado para enfrentarse a las amenazas.

- **Las Estrategias de reorientación:**

Se intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Se plantean oportunidades que se pueden aprovechar pero, sin embargo, se carece de la preparación adecuada. En una entidad pueden identificarse oportunidades en el ambiente externo, pero a su vez, tener debilidades organizacionales que le impidan o desfavorezcan el avance de la marcha de la producción o los servicios. Se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

- **Las Estrategias de Supervivencia:**

Son las más "traumáticas". Se generan para minimizar las debilidades y las amenazas. Esta estrategia también puede orientarse en el sentido que prefiera fusionarse o tal vez reducir determinadas operaciones y lucha

denodadamente por vencer las amenazas y debilidades, la posición D-A todos insisten en evitarla.

Esta estrategia se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

Balanced Scorecard

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto

Gestión por procesos

- Gestión
Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas
- Procesos
Podemos definirlo como el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que de acuerdo a los insumos de entrada son transformados para obtener un resultado que sería el producto final.
- Gestión por procesos
La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Procedimientos
Son los métodos de ejecución que se realizan para conseguir que el proceso se materialice. Al igual que con otros conceptos, podría haber discrepancia dependiendo del ambiente donde se aplique, por ejemplo, en la rama del derecho esta palabra tiene otro significado, pero vamos a concentrarnos en el ambiente organizacional
- Actividades
Cuando hablamos de actividades hacemos referencia a una serie de acciones que se ejecutan con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Las actividades, tal como vemos en el cuadro que presentamos, están subordinadas a un Procedimiento.
- Tareas
Corresponde a una ejecución orientada a lo instantáneo. Se caracteriza por tener un tiempo limitado y se hace con miras a cumplir con una actividad. Cuando se hacen instructivos de trabajo, las tareas suelen ser los pasos de ejecución de la actividad.

- Gestión por procesos versus gestión de procesos



Figura 1 Diagrama de gestión por procesos

Fuente: Process on line (2015)



Figura 2 Diagrama ilustrado de Gestión de procesos

Fuente: Process on line (2015)

En la presente investigación se tomará la gestión por procesos, debido a que se alinea con la realidad problemática de la empresa debido a que la investigación se centra en relacionar las áreas y actividades con los objetivos de la organización.

Canal de suministro (MSC)

Canal de proveedores o abastecimiento

Las cadenas de abastecimiento abarcan los procesos de negocio, de talento humano, los organizacionales, de infraestructura física, de tecnologías y plataformas de información, permitiendo el flujo continuo de los procesos de servicio y/o

manufactura en pro de la creación de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor final obteniendo un beneficio global.

Canal de transformación

Se define como el proceso de producción, donde se enfoca la actividad principal para lograr el producto final que posteriormente debe ser distribuido al cliente o consumidor.

Canal de distribución

La longitud de un canal de distribución depende de la naturaleza del producto y no hay ninguna regla exacta. Además, se puede utilizar la figura del agente en la intermediación de algunos productos.

Por otra parte, no hay necesidad de pasar obligatoriamente por mayorista ni minorista, como también se pueden utilizar más de un minorista

La elección de los canales de distribución suele ser a largo plazo y hay que tener ciertas variables en cuenta para una buena elección:

- Naturaleza del producto
- Precio de venta
- Estabilidad del producto y del distribuidor en el mercado
- Reputación del intermediario
- Calidad de la fuerza de ventas

Los elementos implicados dentro de un canal de distribución suelen ser el productor, mayorista, minorista y consumidor final. Al establecer una canal, hay que conocer los distintos intermediarios y cómo pueden influir en el producto.

○ **Productor**

Es la empresa que crea o elabora el producto que se va a comercializar.

○ **Mayorista**

Empresas con gran capacidad de almacenamiento que compran al productor para revender el artículo. Esta reventa no suele destinarse al consumidor final.

○ **Minorista**

También conocido como detallista, son empresas pequeñas que compran el producto o al productor o al mayorista para venderlo al consumidor final. Es el último eslabón del canal de distribución.

Un minorista tiene un contacto directo con el cliente final, por ello, puede influir enormemente en las ventas de los productos que están comercializando

○ **Consumidor final**

También llamado usuario final, se define como la persona que realmente utiliza un producto. El consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto, pero no necesariamente consumirlo; por ejemplo, en el caso de la ropa infantil, un padre puede comprar prendas como cliente de un establecimiento, pero el consumidor final es el niño.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores.

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará satisfecho y muy probablemente volverá a comprarnos o visitarnos, aunque es posible que decida acudir a la competencia si llega a encontrar una mejor oferta.

Factores de satisfacción

- Variables relacionadas con el producto
Los aspectos básicos de un producto son: el diseño, tamaño, calidad, marca, tecnología, precio, colores, forma.
- Las variables relacionadas con las actividades de ventas
Son los siguientes factores: publicidad, promociones, la actividad que tiene hacia los consumidores, una buena atención al cliente, un trato cordial y amable.
- Las variables relacionadas con los servicios post-venta:
Garantías, servicios (instalaciones, transportes, mantenimientos), retroalimentación, atención de queja, actividad amable y cordial cuando el cliente necesita respuesta a los problemas relacionados con el producto

Elementos de satisfacción del cliente

- El rendimiento percibido
- Las expectativas
- Los niveles de satisfacción del cliente
- Insatisfacción: cuando el cliente no queda satisfecho con el producto adquirido
- Satisfecho: cuando el producto cumple con las expectativas del cliente
- Complacencia: cuando el cliente recibe más de lo que esperaba

- **Cliente**

Un cliente es una persona u organización que demanda bienes o servicios proporcionados por el productor o el proveedor de servicios. Es decir es un

agente económico con una serie de necesidades y deseos, que cuenta con una renta disponible con la que puede satisfacer esas necesidades y deseos a través de los mecanismos de mercado.

Así, no se consideran consumidores aquellos que adquieren bienes y servicios para incorporarlos a un proceso productivo o a una actividad comercial. En este sentido, el consumidor es de una u otra forma el usuario final del bien.

En el ámbito de los negocios o la economía, cuando se habla de cliente, en realidad, se hace referencia a la persona como consumidor. El consumidor es la persona a la que el marketing dirige sus acciones para orientar e incitar a la compra.

El cliente es el protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible. El cliente es, por muchos motivos, la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

- **Segmentación**

Segmentar clientes requiere una base de datos que recoja, al menos, los datos transaccionales generados al adquirir bienes o servicios. Típicamente, los tickets, donde se detallan productos, cantidades y precio. Pero, además, una base de datos de marketing debería recoger otra información sobre los usuarios, como el potencial de demanda, o la evolución y tendencias de mercado, o el canal de captación online.

La segmentación desarrolla todo su potencial con el uso de técnicas estadísticas multivariantes o el análisis de los datos.

- **Tipo de clientes:**

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

- **Clientes Actuales**

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

Los clientes actuales se dividen en los siguientes tipos:

- **Según su vigencia: Clientes Activos e Inactivos**

Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En

cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

- **Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional**

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- **Clientes de Compra Frecuente:**

Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

- **Clientes de Compra Habitual**

Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

- **Clientes de Compra Ocasional**

Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

- **Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras**

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación

- **Clientes con Alto Volumen de Compras**

Estos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado

de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

➤ **Clientes con Promedio Volumen de Compras**

Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales

➤ **Clientes con Bajo Volumen de Compras**

Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

○ **Clientes Potenciales**

Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. La clasificación de los clientes potenciales se divide en tres tipos.

● **Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras**

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación de mercados que permite determinar su posible frecuencia de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ❖ Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- ❖ Clientes Potenciales de Compra Habitual
- ❖ Clientes Potenciales de Compra Ocasional

● **Clientes Potenciales Según su Posible Volumen de Compras**

Esta es otra clasificación que se realiza mediante una previa investigación de mercados que permite identificar sus posibles volúmenes de compras en el caso de que se conviertan en clientes actuales; por ello, se los divide de manera similar en:

- ❖ Clientes Potenciales de Alto Volumen de Compras
- ❖ Clientes Potenciales de Promedio Volumen de Compras

- ❖ Clientes Potenciales de Bajo Volumen de Compras
- **Clientes Potenciales Según su Grado de Influencia**

Este tipo de clientes se identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales, convendría convertirlos en clientes actuales para que se constituyan en clientes Influyentes en un futuro cercano. Por ello, se dividen de forma similar en:

 - ❖ Clientes Potenciales Altamente Influyentes
 - ❖ Clientes Potenciales de Influencia Regular
 - ❖ Clientes Potenciales de Influencia Familiar
- **Perfil del cliente**
 - Perfil del consumidor

El perfil del consumidor es una herramienta que, entre otras, le permite a la empresa:

 - Conocer y entender a sus clientes.
 - ofrecerles los productos y servicios que en realidad demandan,
 - desarrollar estrategias de venta enfocadas en las características definidas en el perfil,
 - establecer los canales a través de los cuales podrá contactar a los clientes potenciales,
 - identificar más efectivamente a sus competidores.

Algunas de las características del perfil del consumidor, que se deben determinar a través de la investigación del consumidor y el análisis de compra, son:

 - Características demográficas.

La gente puede ser descrita en función de sus características físicas además de sus características sociales como el estado civil, clase social, entre otros, y también de sus características económicas.
 - Estilo de vida.

Se refiere a la pauta general de vida de una persona, incluida la forma en que invierte su tiempo, energía y dinero.
 - Motivaciones.

Es el propósito que tiene un cliente al adquirir un producto o servicio. Tales motivos son: fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización personal.

- Personalidad.

Tendencias perdurables de reacción de un individuo.

- Valores.

Son el resultado de la interacción del consumidor con el medio en el que ha vivido. Son sentimientos muy importantes sobre cuán bueno o malo es realizar una actividad o alcanzar un objetivo.

- Creencias y actitudes.

Gracias a experiencias propias o ajenas el individuo desarrolla opiniones o juicios que considera verdaderos, a los cuales se les denomina creencias. Las actitudes son sentimientos de agrado o desagrado hacia algo.

- Percepción.

Es el proceso mediante el cual se capta, se interpreta y recuerda la información del medio. Es una de las razones por las cuales las personas reaccionan de manera diferente ante un estímulo.

- Aprendizaje.

Se refiere a los cambios que se producen, a través de la experiencia, en lo que los consumidores creen, sus actitudes y conductas. Los consumidores pueden aprender de tres formas: recompensados por la experiencia, por asociación repetida y por discernimiento.

- **Tipos de necesidad del cliente**

La tarea más importante para cualquier bien o servicio es cubrir una necesidad, esa es en si la razón de por qué la gente consume

- Necesidades Expresadas.

Por ejemplo, el cliente expresa que desea un producto económico.

- Necesidades reales

El cliente en realidad puede desear un producto cuyo mantenimiento resulte barato, aunque su compra no sea tan económica.

- Necesidades no expresadas.

El cliente puede desear un buen servicio por parte del vendedor, el cliente puede desear que el producto venga en un color que sea su favorito.

- Necesidades de Complacencia

Al cliente le gustaría que su compra incluyera un pequeño obsequio, al cliente le gustaría que se le agradeciera su preferencia y se le desea un buen día.

- Necesidades Secretas

El cliente podría desear presumir que puede comprar un producto que le brinda estatus, el cliente podría querer sentirse cómo un consumidor inteligente tras realizar su compra.

Fidelización de clientes

Se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece "fiel" a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica. Se trata de uno de los términos más manejados, pero también peor utilizados, en el ámbito del marketing y que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal.

Es así que los programas de fidelización de clientes tienen como objetivo conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos aplicando el principio de convertir cada venta

c) Hipótesis

El modelo de planeamiento basado en procesos influye en la satisfacción del cliente en Campana Group SAC en la ciudad de Trujillo, 2016

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

1.1 Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	MÉTRICA Y EVALUACIÓN
Satisfacción del cliente	La satisfacción del cliente es el resultado directo entre la comparación del rendimiento percibido en el producto o servicio con las expectativas que presentaba, permitiendo mejorar la relación que se define como los lazos de compromiso y lealtad que se puede generar hacia la empresa y el servicio brindado.	Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción con el producto	Encuesta	Promedio de encuestas aplicadas
			Grado de satisfacción con la atención		Escala: 1 – 5 Objetivo: 4 - 5
	Cliente/consumidor	- Edad - Ocupación - Preferencias	Encuesta / entrevista	Promedio de encuestas aplicadas Escala: 1 – 100 Objetivo: 65 - 100	
		Fidelización del consumidor	Grado de fidelización	Encuesta	Promedio de encuestas aplicadas Escala: 1 – 100 Objetivo: 65 - 100

Fuente: Métrica y evaluación considerado por el magister Edward Alberto Vega Gavidia

Firma del experto

Tabla 2 Operacionalización variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	MÉTRICA Y EVALUACIÓN	
Modelo de planeamiento estratégico basado en procesos	Es un documento formal en el que se plasma por parte de los responsables de una compañía o Stakeholders internos, basándose en la identificación de los procesos claves para generar el grupo de estrategias que se realizarán durante un determinado periodo de tiempo no menor a 5 años y responde a la realidad problemática que la empresa enfrenta.	Gestión por procesos	Cantidad de cuellos de botellas, brechas y sesgos. - Estructura de negocio - Mapeo de procesos	Entrevista Mystery Shoper (Formato de cliente oculto)	Observación y contraste de tiempos de demora Meta 5'00" atención 7'00" entrega 12'00" total	
		Análisis comercial interno	Calidad en atención Calidad en producto	Encuesta	Promedio de encuestas aplicadas	
		Percepción de la empresa	Eficacia y eficiencia en la atención		Escala: 1 – 5 Objetivo: 4 - 5	
		Control operativo	Reducción de tiempos	Eficacia en las operaciones	Aplicación de BSC Observación y medición Encuestas Entrevistas	Tiempos operativos actuales – tiempos operativos objetivo = Logro de objetivo
			Eficiencia en producción		Tiempos objetivo: Cocina: 7'00" Bar: 5'00" Facturación: 3'00" Atención 5'00"	

Fuente: Métrica y evaluación considerado por el magister Edward Alberto Vega Gavidia

Firma del experto

1.2 Diseño de investigación

Pre experimental



Donde:

X = Variable independiente

O₁= Medición pre-experimental de la variable independiente

O₂=Medición post – experimental de la variable independiente

1.3 Unidad de estudio

Un cliente o consumidor que acuden a Mandrágora en el año 2016.

1.4 Población

El establecimiento cuenta con un aforo de noventa personas distribuidas en las mesas situadas en los tres ambientes de atención. Los días de atención son los miércoles, jueves, viernes y sábado con una variación de afluencia de clientes por día lo que concluye en un total aproximado de 300 personas por semana.

1.5 Muestra (muestreo o selección)

La muestra no probabilística de 119 personas se determina entonces a partir de la población que se definió en el ítem anterior definiendo trescientas personas, por ello para obtener la muestra, se aplicó la fórmula de población finita que es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Con la siguiente leyenda:

n: Muestra

N: Población = 300 personas

Z: Distribución normal (Nivel de confianza) = 95% -> 1.96

P: Probabilidad de aceptación = 50%

Q: Probabilidad de rechazo = 50%

e: Margen de error = 7%

1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

1.6.1 Técnicas, instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de datos se aplica los siguientes instrumentos:

- Encuestas, según el medio: de profundidad con respuestas cerradas.
- Entrevista dirigida
- Cliente oculto
- Observación mediante fichas y toma de fotos.

1.6.2 Procedimientos

A continuación, se detalla las actividades para la obtención de la información necesaria que permite el desarrollo de la presente investigación.

1. Definir la unidad de estudio
2. Definir la población
3. Definir la muestra a partir de la población mediante una fórmula determinada
4. Diseñar los instrumentos de recolección de datos (encuesta, formato de cliente oculto y entrevista, ficha de observación)
5. Aplicar los instrumentos
6. Proceder con la obtención de los resultados
7. Analizar mediante cuadros estadísticos
8. Realizar las conclusiones y recomendaciones respectivas

1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

A continuación, se detalla los instrumentos y procedimientos de análisis de datos. En cuanto a métodos para validar los instrumentos se utiliza lo siguiente:

- IBM SPSS
- Microsoft Excel

CAPITULO V. RESULTADOS

Se inicia con la propuesta de planeamiento estratégico basado en procesos con el fin de mejorar la satisfacción al cliente:

1. Variable Independiente: Modelo de planeamiento estratégico basado en procesos

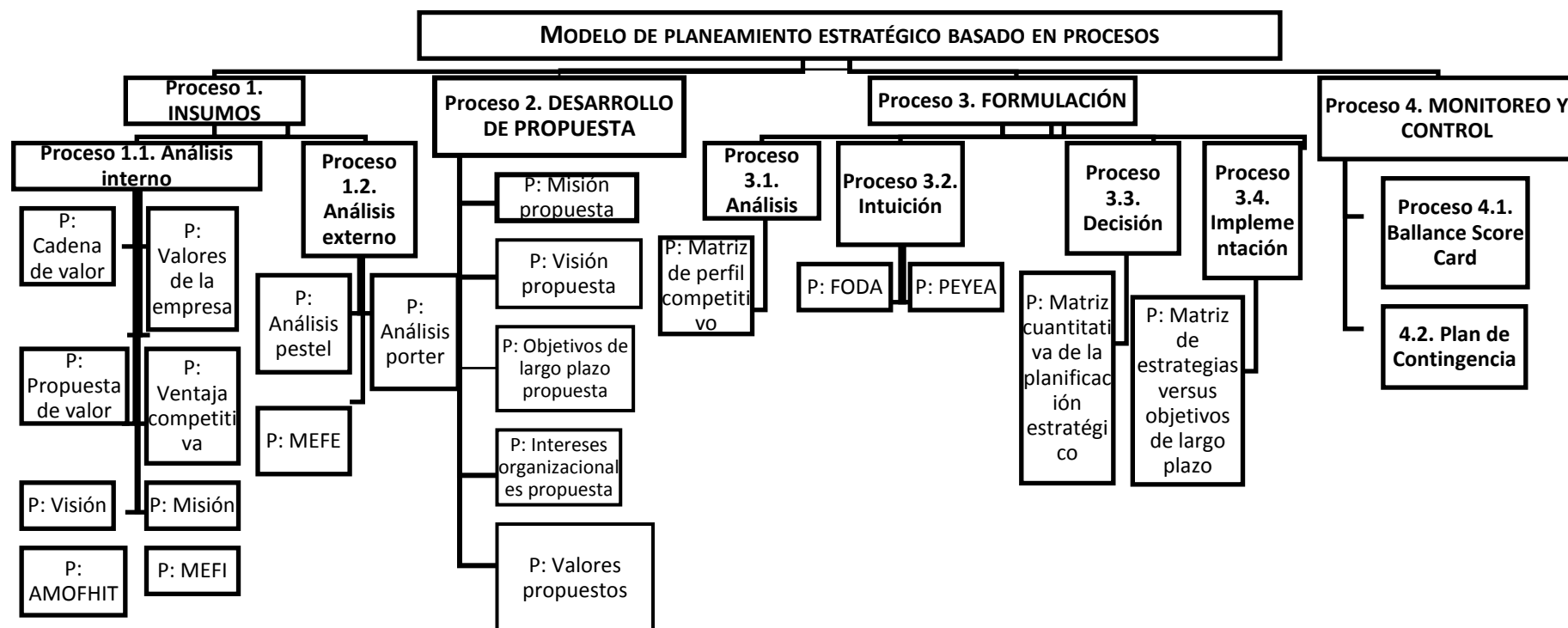


Figura 3 Esquema de modelo de planeamiento

En la figura n° 3 se diagrama el modelo de planeamiento propuesto y desarrollado para la necesidad de la empresa.

Leyenda: “P:” refiere a proceso.

La empresa como se menciona carece de una dirección documentada por lo que se lo propone lo siguiente:

La empresa

Mandrágora restobar tiene como razón social "Campana Group S.A.C." ubicada en el Jr. Bolognesi 502, Centro Histórico de Trujillo y operando desde el mes de febrero de 2015, con dos socios como parte de la gerencia, dirección y control, además cuenta con un aproximado de ocho a diez empleados como parte del recurso humano. Esta empresa se inicia como una idea de negocio familiar, ya que, como antecedente, el local era alquilado para otro bar concurrido en la ciudad de Trujillo: "Nuestro bar", quedando con la cartera de clientes asistentes al lugar, sin embargo, con el desconocimiento de que la empresa era otra. A continuación, se analiza la situación actual interna y externa de la empresa frente al entorno en el que se desenvuelve.

Visión de la empresa

Ser la mejor opción para tu diversión

Misión de la empresa

Brindarte el mejor servicio con las mejores bandas

Diagnóstico Situacional

a. Análisis interno

i. Cadena de valor (Análisis por procesos)



Figura 4 Cadena de Valor por procesos
 Fuente: Elaboración propia

ii. Proceso de abastecimiento/compras/almacén

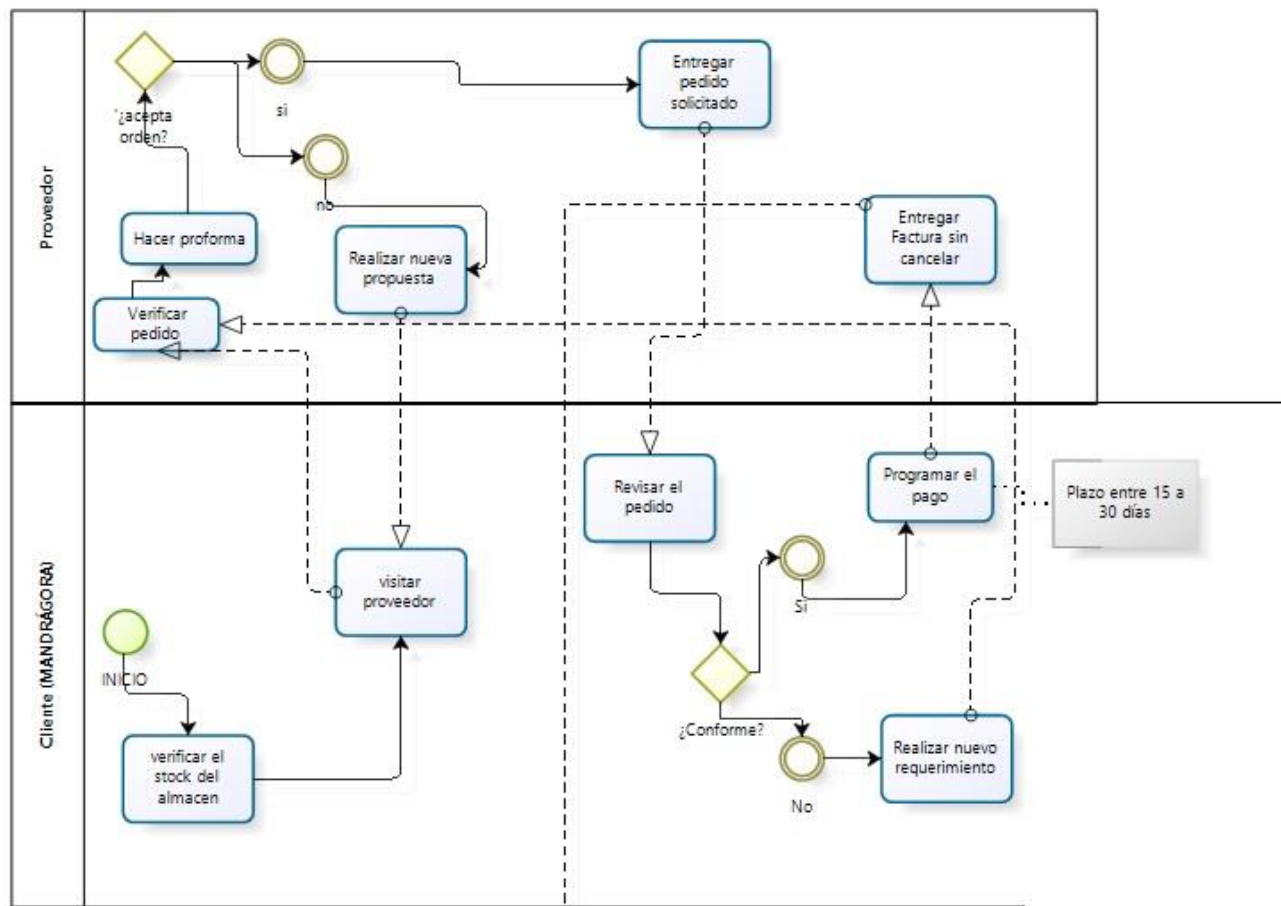


Figura 5 Proceso de abastecimiento/compras/almacén

Fuente: Elaboración propia

- o Revisión y verificación de stock del almacén

Tabla 3 Proceso de revisión y verificación de stock de almacén

Entrada	Transformación	Salida
Revisión de stock de productos consumibles para el giro del negocio.	Contraste con promedio de ventas semana a semana, para generar pronósticos, se toma decisión del pedido.	Se confirma el pedido por medio de la empresa proveedora.

Fuente: Elaboración propia

- Conteo de productos en área de almacén
 - ✓ Conteo de inventario
 - ✓ Informe de inventario para realizar compra
- Envío de pedido
 - ✓ Recepción del informe para contrastar necesidades
 - ✓ Se llama o visita al proveedor correspondiente al pedido
 - ✓ Proveedor toma pedido y hace proforma
 - ✓ Proveedor verifica pedido en su almacén
 - ✓ Acepta o niega el pedido
 - Si acepta informa la confirmación
 - Si niega, Mandrágora busca otro proveedor.
 - ✓ Proveedor confirma pedido
 - ✓ Proveedor empaca y entrega pedido
 - ✓ Recepción del pedido

Tabla 4 Proceso de recepción del pedido

Entrada	Transformación	Salida
Recepción del pedido de insumos solicitados para la elaboración de los productos.	Verificación cualitativa y cuantitativa de los insumos para la preparación del producto	Transporte al local y distribución de los insumos a sus áreas correspondientes

Fuente: Elaboración propia

- a. Recepción del pedido
 - i. Verificación cualitativa del producto
 1. Verificación de fecha de vencimiento
 2. Verificación de calidad en los productos perecibles
 - ii. Verificación cuantitativa del producto
 1. Conteo de los productos con el número solicitado.
 - a. ¿Conforme?
 - i. Si, entonces se confirma pedido
 - ii. No, se regresa para corrección
 - iii. Confirmación del pedido
 1. Pago del pedido a crédito (15 – 30 días).
 2. Entrega de factura sin cancelar

Determinación de directrices

- Directriz de información
 - Proyectado de consumo

Tabla 5 Indicador de proyectado de consumo

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Proyectado de consumo
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Jefe de abastecimiento
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el grado de consumo para realizar el pedido de compra
FORMA DE CÁLCULO	Inventario inicial+ ingreso- inventario final= consumo Promedio
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	Cocteles de pisco: 25 unidades Cocteles de ron: 18 unidades Cocteles de tequila: 22 unidades Botellas de trago corto: 12 unidades Botellas de cerveza: 30 unidades Snacks: 15 platos
FUENTES DE INFORMACIÓN	Reportes históricos
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Semanal- Días laborales

Fuente: Elaboración propia

- **Directriz** **de**
abastecimiento/compras/almacén
 - Días pendientes por pagar
 - Precio promedio de compras
 - Calidad de los productos

Tabla 6 Indicador de Calidad del suministro

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Calidad del suministro
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Gerente o jefe de abastecimiento
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mide la calidad del producto
FORMA DE CÁLCULO	Peso- -color-sabor-procedencia
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	Optima
FUENTES DE INFORMACION	Reportes
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	En la compra de cada proveedor

Fuente: Elaboración propia

Determinación de cuellos de botella, brechas o sesgos de los procesos identificados. (Debilidades).

- Proveedores variados informales en el abastecimiento de productos minoristas
- Incertidumbre de la llegada del cliente al local
- Falta de una relación establecida y definición proveedores que aseguren el abastecimiento.
- Falta de proyecciones semanales para reducir los excesos en compras.

Identificación de recursos, capacidades (competencias) de la empresa en el análisis interno (Fortalezas).

- Mayor disponibilidad de una gama de profesionales trabajando en el sector de turismo.

- Disponibilidad de crédito con proveedores y acreedores
- Personal con potencial en conocimiento para la innovación de los productos

Elaboración del cuadro de debilidades y fortalezas del proceso de abastecimiento, compras y almacén.

Tabla 7 Debilidades y fortalezas grupo 1

Debilidades	Fortalezas
- Proveedores variados informales en el abastecimiento de productos minoristas	- Mayor disponibilidad de una gama de profesionales trabajando en el sector de turismo.
- Incertidumbre de la llegada del cliente al local	- Disponibilidad de crédito con proveedores y acreedores
- Falta de una relación establecida y definición proveedores que aseguren el abastecimiento.	- Personal con potencial en conocimiento para la innovación de los productos
- Falta de proyecciones semanales para reducir los excesos en compras.	

Fuente: Elaboración propia

iii. Proceso de producción de la oferta de productos

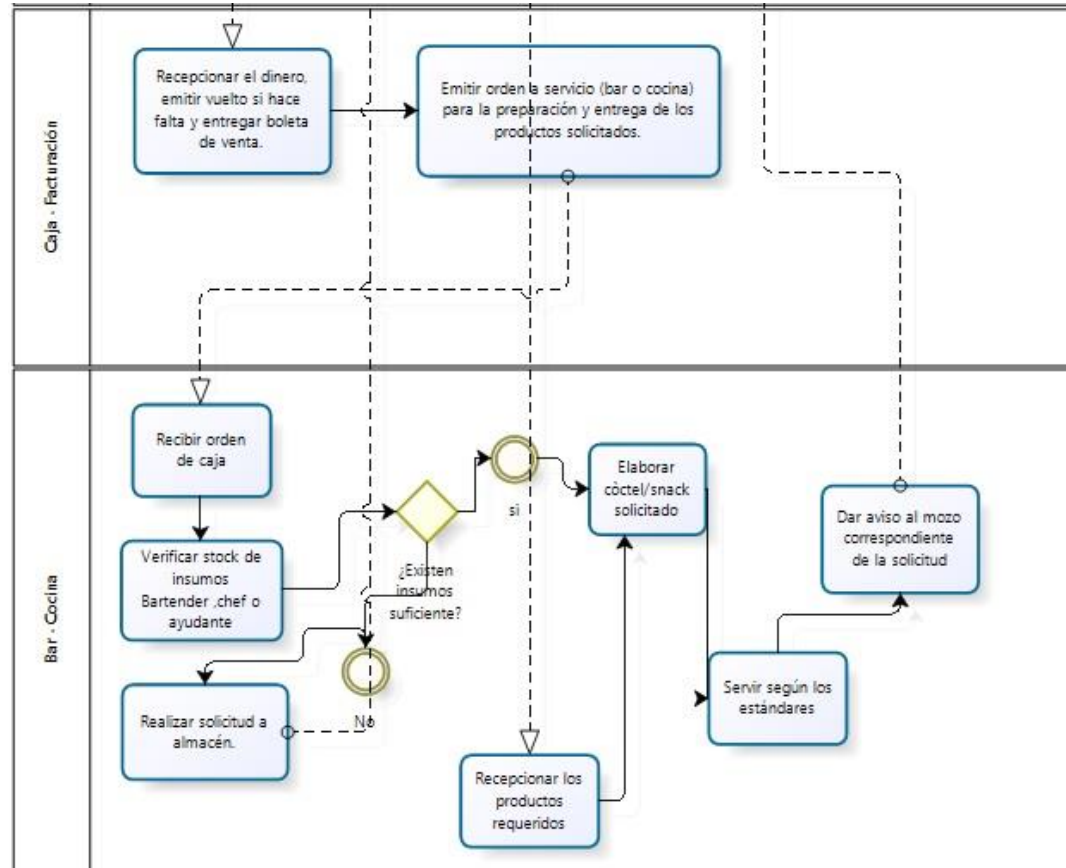


Figura 6 Proceso de producción de la oferta de productos
 Fuente: Elaboración propia

- **Producción de snacks, cocteles o entrega de productos requeridos.**

Tabla 8 Proceso de producción de Snacks, cocteles

Entrada	Transformación	Salida
Productos crudos, sin preparación o embotellados listos para la venta (cerveza, ron, entre otros)	Preparación de cocteles y/o snacks distribuido estratégico para la venta.	Productos terminados o listos para llevar al cliente

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

- a. Orden de preparación**
 - i. Mozo entrega pedido a caja
 - ii. Caja emite orden para la preparación o venta a servicio (cocina y/o bar)
 - b. Preparación de productos**
 - i. Bar o cocina verifica el stock de insumos
 1. ¿Existen insumos suficientes?
 - a. Si, continúa elaboración.
 - b. No, realiza solicitud a almacén.
 - ii. Con insumos suficientes, servicio elabora snack, coctel o prepara producto para el consumo.
 1. Uso de guantes
 2. Limpieza y desinfectado de los insumos
 3. Pre preparación de insumos para la producción
 4. Mezcla de insumos según receta
 5. Uso del método según producto
 - iii. Servido según estándares de calidad y presentación
 1. Lavado y limpieza de utensilios
 2. Ubicación de productos y salsas
 3. Decoración necesaria según producto
 - c. Aviso al mozo para el traslado del producto a mesa del cliente.**
- 2. Determinación de directrices (controladores) necesarias respectivas.**

- a. Observación de la calidad del producto
- b. Prueba de producto
- c. Grado de cumplimiento de expectativas del cliente

Tabla 9 Indicador de prueba del producto

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Prueba de producto
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Jefe de cada área de servicio
OBJETIVO DEL INDICADOR	Controla la cantidad
FORMA DE CÁLCULO	Prueba
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	Olor, sabor, presentación según estándar
FUENTES DE INFORMACION	Prueba
SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN	Días laborales

Fuente: Elaboración propia

3. **Identificación de cuellos de botellas, brechas o sesgos de los procesos identificados en el análisis interno de la empresa**
 - a. **Debilidades:**
 - i. Falta de comunicación dentro del equipo
 - ii. Falta de capacitación del personal en busca de una buena organización
 - iii. Demoras indebidas en la preparación de productos
4. **Identificación de recursos, capacidades (competencias) en la empresa en el análisis interno.**
 - a. **Fortalezas**
 - i. Buena preparación de los productos ofertados
 - ii. Buena presentación en la entrega de los productos
 - iii. Guarda relación el precio con la calidad ofrecida

Tabla 10 Debilidades y fortalezas del proceso

Debilidades	Fortalezas
-Falta de comunicación dentro del equipo	-Buena preparación de los productos ofertados
-Falta de capacitación del personal en busca de una buena organización	-Buena presentación en la entrega de los productos
-Demoras indebidas en la preparación de productos	-Guarda relación el precio con la calidad ofrecida

Fuente: Elaboración propia

iv. Proceso de atención y venta al cliente

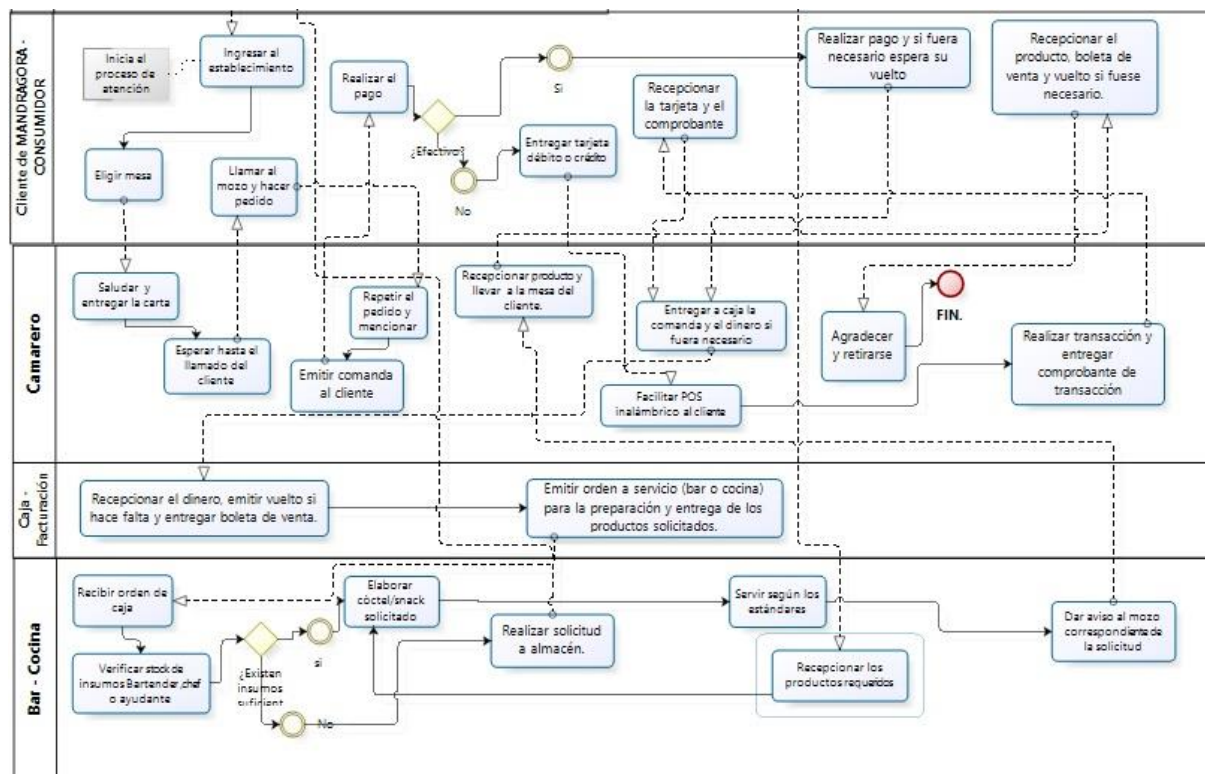


Figura 7 Proceso de venta y atención al cliente
 Elaboración: Propia

○ **Venta y atención al cliente**

Tabla 11 Proceso de venta y atención al cliente

Entrada	Transformación	Salida
Llegada del cliente, ubicación y toma de pedido	Envío de solicitud, preparación de productos para su salida	Recepción al cliente del producto terminado

Fuente: Elaboración propia

a. Llegada del cliente

- i. Cliente ingresa al local
- ii. Ubica la zona o mesa que mejor prefiera
- iii. Bienvenida y solicitud del cliente
 1. Protocolo de bienvenida
 2. Mozo entrega la carta de productos
 3. Mozo se retira y espera llamado del cliente
 4. Cliente solicita al mozo su pedido
 5. Mozo verifica y repite pedido
 6. Mozo emite comanda con valor de la venta
 7. Cliente hace el pago del pedido
 - a. **¿Efectivo?**
 - i. Si, realiza pago normal.
 - ii. No, mozo facilita el POS.
 8. Mozo se retira
- iv. Pago del monto a caja para emisión de boleta de venta
- v. Caja/facturación emite orden a servicio
- vi. Entrega de pedido a cliente
 1. Recepciona, verifica y recibe vuelto si fuese necesario por el cliente
 2. Mozo agradece y procede a retirarse

2. Determinación de directrices necesarias identificadas en el proceso de análisis interno de la empresa.

a. Tiempos de atención

Tabla 12 Indicador de tiempo de atención al cliente

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempos de atención al cliente
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Gerente
OBJETIVO DEL INDICADOR	Tener un control de los tiempos de atención al cliente para mejorar la percepción del mismo.
FORMA DE CALCULO	(Sumatoria de todos los tiempos)/Número de pedidos hechos
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	5'00" atención 5'00" entrega 10'00" total
FUENTES DE INFORMACION	Tiempos según preparación promedio de insumos
Frecuencia	Diario laborable

Fuente: Elaboración propia

b. Porcentaje de satisfacción de atención al cliente

Tabla 13 Indicador de porcentaje de satisfacción

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Satisfacción al cliente
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Gerente
OBJETIVO DEL INDICADOR	Tener un control de la percepción de la atención al cliente
FORMA DE CALCULO	Promedio de encuestas aplicadas
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	80%
FUENTES DE INFORMACION	Encuestas
Frecuencia	Mensual

Fuente: Elaboración propia

c. Control de quejas

Tabla 14 Indicador de porcentaje de quejas

FICHA DEL INDICADOR	
NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de quejas
RESPONSABLE DEL INDICADOR:	Gerente
OBJETIVO DEL INDICADOR	Tener un control de las quejas
FORMA DE CALCULO	(Número de ocurrencias)/Número total de atenciones hechas)*100
RESULTADO PLANIFICADO (Meta Planeada)	1.89%
FUENTES DE INFORMACION	Libro de reclamaciones o encuestas
Frecuencia	Semanal

Fuente: Elaboración propia

3. Identificación de cuellos de botella, brechas, sesgos de los procesos identificados en el análisis interno de la empresa (Debilidades),

- a. Tiempos de espera de atención prolongados
- b. Faltantes de productos solicitados por el cliente
- c. Falta de comunicación con las demás áreas
- d. Falta de un protocolo definido de atención
- e. Falta de compromiso del personas de ventas con la empresa.

4. Identificación de recursos, capacidades de la empresa en el análisis interno (Fortalezas).

- a. Personal joven para lograr la empatía con el cliente
- b. Creación histórica de ventas que puede ser utilizada como fuente de información útil
- c. La oferta de productos es un arma útil para la persuasión sobre la decisión del cliente.

Tabla 15 Debilidades y fortalezas

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de espera de atención prolongados • Faltantes de productos solicitados por el cliente • Falta de comunicación con las demás áreas • Falta de un protocolo definido de atención • Falta de compromiso del personas de ventas con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal joven para lograr la empatía con el cliente • Creación histórica de ventas que puede ser utilizada como fuente de información útil • La oferta de productos es un arma útil para la persuasión sobre la decisión del cliente.

Fuente: Elaboración propia

II. AMOFHIT (Análisis por áreas)

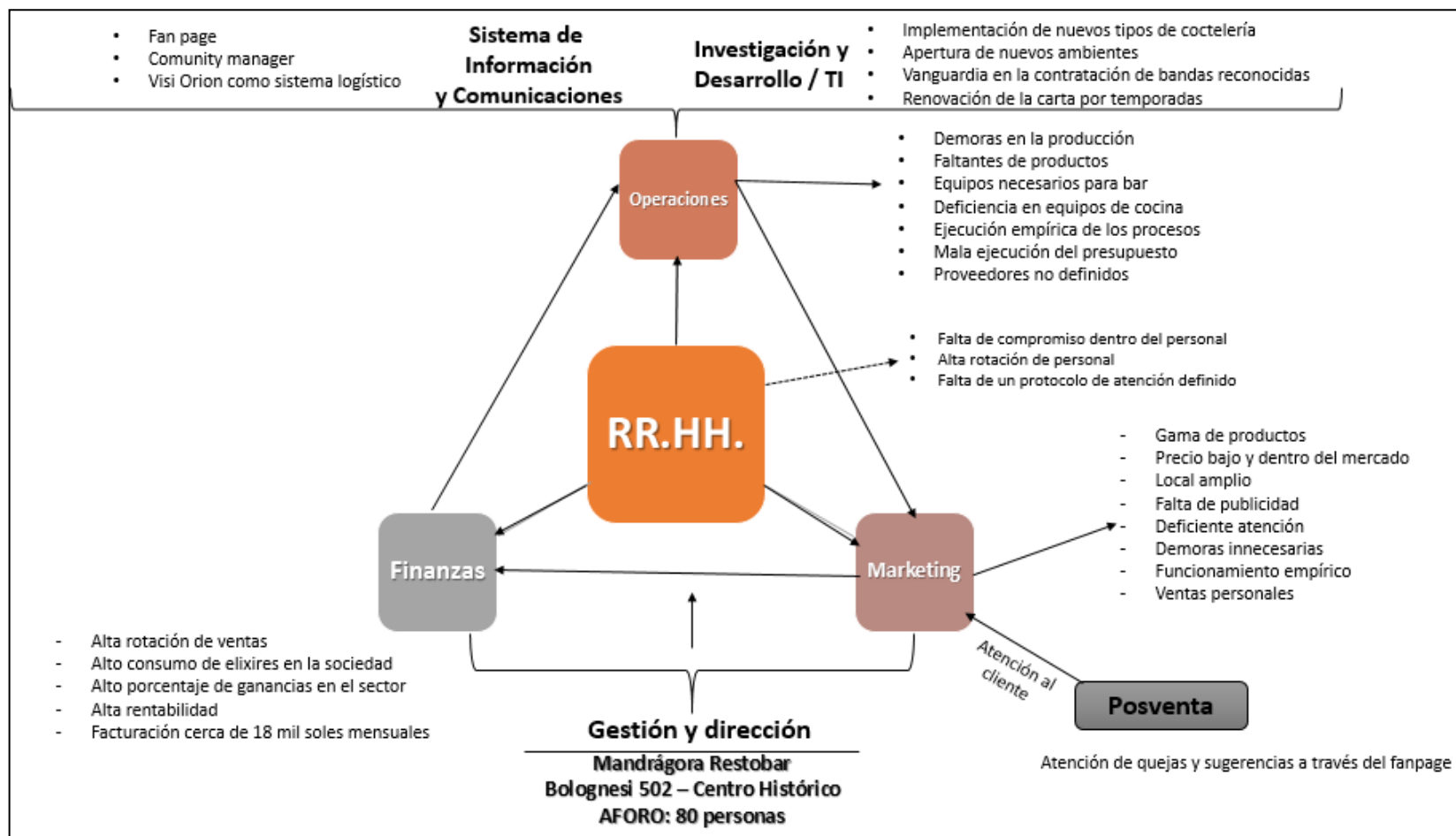


Figura 8 Amofhit

Fuente: Elaboración propia

- **Estructura organizacional**

Mandrágora restobar presenta una estructura funcional-mixta graficada en el siguiente esquema.

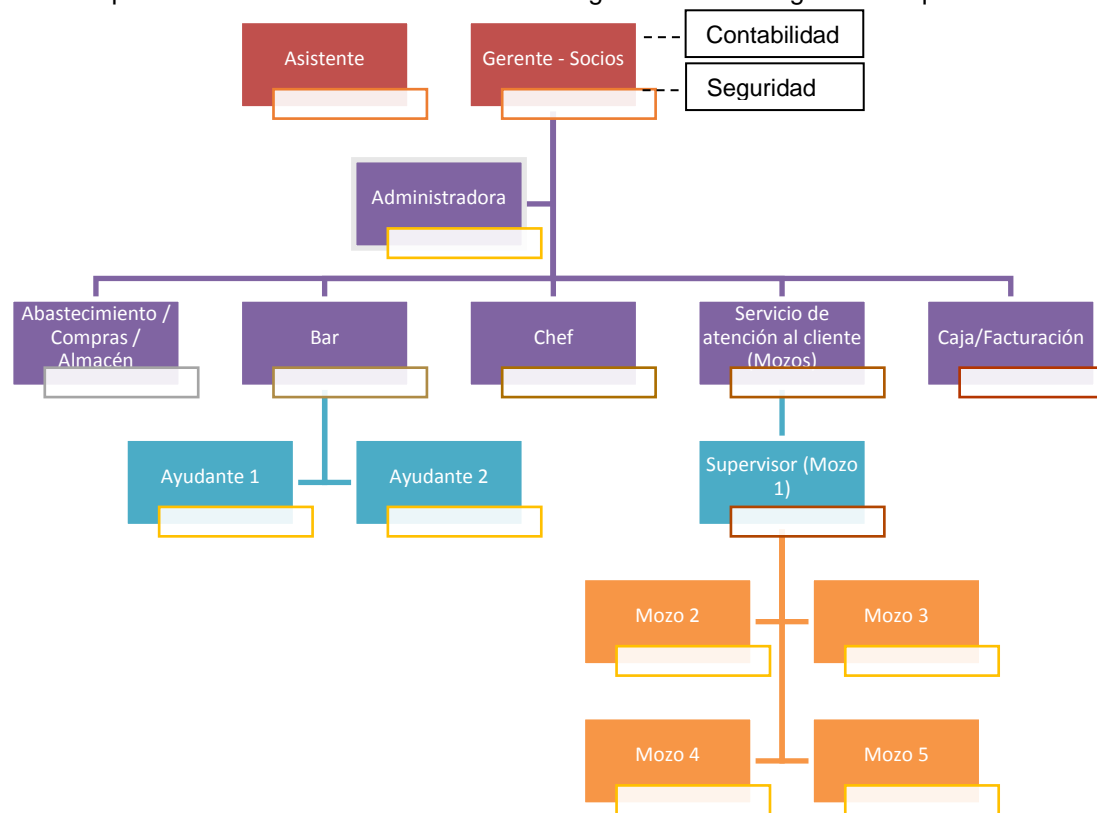


Figura 9 Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Elaboración propia

• **Factores de interés de AMOFITH**

Tabla 16 Análisis por áreas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección a futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un conocimiento especializado en el rubro
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en los productos ofertados • Promoción por el fanpage • Establecimiento de community manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una segmentación establecida • Falta de establecimiento del proceso de ventas • Falta de estrategias establecidas • Falta de metas definidas • Demoras innecesarias
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de bar de primera • Menaje adecuado para la atención • Calidad de productos con marcas confiables 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presupuestos operacionales • Servicios higiénicos pequeños • Alto número de mesas para el espacio • Falta de comunicación entre áreas
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos innecesarios en costos operativos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano capacitado en bar y cocina • Personal joven que se adapta a cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso del personal con la empresa
Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> • Visi Orion como TI de apoyo para almacén 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia del sistema en momentos determinados
Investigación & Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de nuevos tipos de coctelería • Renovación de la carta • Apertura de más ambientes dentro del local 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes

Fuente: Elaboración propia

III. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 17 Matriz MEFI

MATRIZ EFI			
	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	4	0.36
Promoción por el fanpage	0.03	3	0.09
Equipos de bar de primera	0.06	3	0.18
Calidad de productos con marcas confiables	0.07	3	0.21
Ingreso alto por producto vendido	0.08	3	0.24
Talento humano capacitado en bar y cocina	0.09	3	0.27
Personal joven que se adapta a cambios	0.09	3	0.27
Visi Orion como TI de apoyo para almacén	0.03	3	0.09
Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.05	4	0.2
Bandas de rock reconocidas como parte del show semanal	0.07	4	0.28
SUBTOTAL			2.19
DEBILIDADES			
Falta de un conocimiento especializado en el rubro	0.06	1	0.06
Falta de una segmentación establecida	0.06	1	0.06
Falta de establecimiento del proceso de ventas	0.07	1	0.07
Falta de metas definidas	0.01	1	0.06
Demoras innecesarias	0.03	1	0.03
Falta de comunicación entre áreas	0.03	1	0.03
Gastos innecesarios en costos operativos	0.02	1	0.02
Falta de compromiso del personal con la empresa	0.03	1	0.03
Deficiencia del sistema en momentos determinados	0.02	2	0.04
Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.01	2	0.02
SUBTOTAL			0.42
TOTAL	1.0		2.61

Fuente: Elaboración propia

El resultado para esta matriz de factores internos es de 2.61, lo que indica que es una empresa apenas por encima del promedio general con una posición ligeramente fuerte interna.

Leyenda

- Fortalezas
- 0.06 – 0.07 = 3 Fortaleza menor
- 0.08 – 0.1 = 4 Fortaleza importante
- Debilidades
- 0.01– 0.02 = 1 Debilidad importante
- 0.03 – 0.05 = 2 Debilidad menor

a. Análisis externo

i. Análisis Pestel

1. Político

En el Perú, el estado, haciendo uso de facultades delegadas por el congreso, aprobó La Ley N° 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, la cual brinda garantía a los emprendedores de lograr el desarrollo satisfactorio con el objeto de crear un clima favorable para contribuir a la expansión de la economía de las mypes y pymes en el país.

2. Económico

Actualmente los sistemas bancarios están accesibles hacia las mentes emprendedoras para brindarles créditos y apoyar a los inicios de las futuras nuevas empresas, pues la tasa de crecimiento de las Pymes hasta el periodo 2014 fue del 6,68% y representan un porcentaje alto de la economía del país.

3. Social

En estos últimos años, en el Perú el número poblacional ha ido aumentando de forma exponencial hasta llegar a bordear los 30,8 millones en este año, por ende la diversidad cultural y los estilos de vida han cambiado drásticamente, ya que toma más inclinaciones por los establecimientos de esparcimiento nocturno, además teniendo en cuenta que el consumo de los servicios y productos de estos lugares, ha ido aumentando en los últimos años pues la OMS determinó que el licor que más se consume en nuestro país es la cerveza (46.8% del total de alcohol que se bebe anualmente), seguido de diversas bebidas espirituosas (47.1%) y del vino (6.1%), lo que concluye que existe una oportunidad de negocio amplia para poder

desarrollarse haciendo siempre un enfoque especial según sea la segmentación.

4. Tecnológico

Uno de los medios más eficientes para llegar a los clientes actuales y potenciales, se da a través del uso de las redes sociales, tales como el facebook, twitter e instagram, lo cual permite la interacción de manera general entre la empresa y los stakeholders de principal interés, pues año tras año se ha permitido darle un nuevo enfoque a estos medios a través de una estrategia conocida como Social Media Marketing.

5. Ecológico

Tras el paso de los años, se ha ido tomando conciencia en los aspectos ecológicos, pues los desastres ambientales no solo afectan a nuestro país sino a todo el mundo y trae perjuicios a la sociedad. Hoy en día las empresas, desde las más grandes hasta las más pequeñas, ya están tomando conciencia y empiezan a adoptar una serie de medidas para poder contribuir con nuestro entorno, como por ejemplo:

- Políticas de reciclaje: usando productos orgánicos o que no dañen el medio ambiente, transmitiendo políticas medioambientales a sus trabajadores, además de la clasificación de los desechos por medio de bolsas determinadas.

Otro problema que afecta a la integridad de la infraestructura del local son los fenómenos naturales que se aproximan, pues SENAMI afirma que el fenómeno más cercano es el del niño, el cual traerá lluvias e inundaciones tales como ocurrieron en el año 1998 lo que afectaría a la zona costera del país

6. Legal

Los permisos para el funcionamiento de este tipo de establecimientos, son vitales para el desarrollo de del mismo, es así como la ley vigente N° 28976 indica que todo local con fines de lucro debe contar con normas de funcionamiento, además de permisos para la realización de espectáculos en vivo los cuales son difíciles obtener por el burocratismo y la política corrupta, además de los altos costos que estos permisos implican.

Tabla 18 Factores críticos de interés de PESTEL

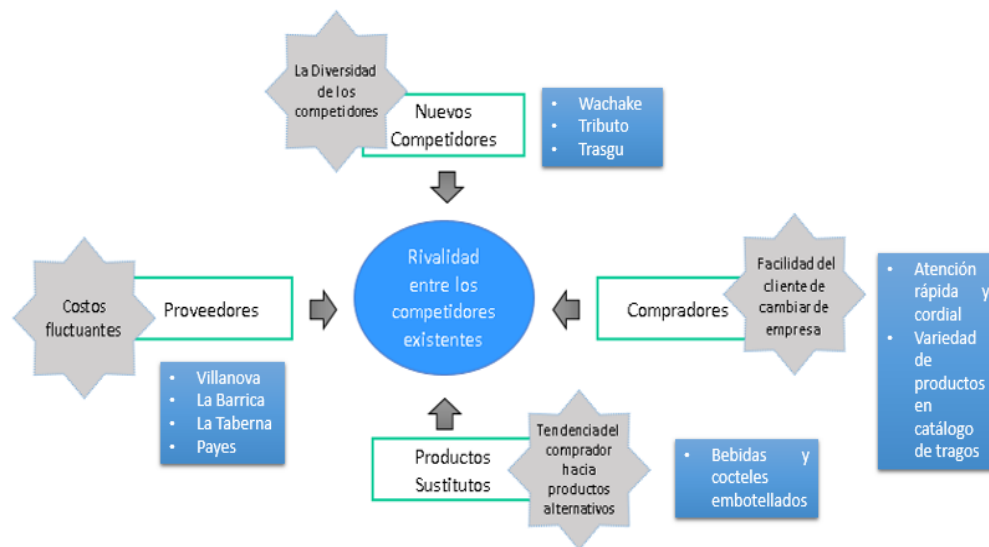
Oportunidades	Amenazas
Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento
Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos
Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	Stakeholder externo: Competencia
Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	Delincuencia
Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	Fenómenos naturales

Fuente: Elaboración propia

ii. Matriz Porter

Barrera de entrada

Para el sector en estudio, se requiere una fuerte inversión tanto en materia prima, equipos como mano de obra calificada, por lo que la barrera de entrada es alta, esto quiere decir que para entrar al negocio debe hacerlo alguien con quien cuenta lo necesaria para invertir.



Barrera de salida

En este caso, se presenta una barrera de salida alta ya que para deshacerse de la inversión en equipos se requiere de tiempo para encontrar a la persona interesada.

Figura 10 Matriz de porter

Fuente: Elaboración propia

En la figura n°10 se muestra la matriz de las fuerzas de porter donde se observa cómo se relaciona la empresa con el entorno más próximo.

Tabla 19 Factores de interés PORTER

Oportunidades	Amenazas
Variedad de proveedores que aumentan día a día	Informalidad en los proveedores
Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo
Innovación en los tipos de coctelería	Costo elevado de mano calificada en el sector
Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.
Especialización de profesionales en el rubro	Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 19 se detallan las oportunidades y amenazas de las fuerzas de porter descritas en la matriz anterior.

iii. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 20 Matriz EFE

MATRIZ EFE	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	3	0.21
Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	2	0.06
Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	4	0.36
Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	3	0.21
Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	2	0.06
Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	1	0.01
Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	2	0.06
Innovación en los tipos de coctelería	0.03	2	0.06
Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	3	0.18
Especialización de profesionales en el rubro	0.08	3	0.24
Amenazas			
Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	3	0.21
Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	2	0.10
Stakeholder externo: Competencia	0.09	4	0.36
Delincuencia	0.05	1	0.01
Fenómenos naturales	0.03	3	0.21
Informalidad en los proveedores	0.07	3	0.21
Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01
Costo elevado de mano calificada en el sector	0.03	2	0.06
Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	4	0.36
Tradicionalismo en el comportamiento del consumo dentro del mercado	0.01	1	0.01
TOTAL	1.0		2.92

Fuente: Elaboración propia

La tabla n° 20 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Leyenda

- Oportunidades
 - 0.01– 0.02 = 1 respuesta baja
 - 0.03 – 0.05 = 2 respuesta media
 - 0.06 – 0.08 = 3 respuesta alta
 - 0.09 – 0.1 = 4 respuesta máxima
- Amenazas
 - 0.01– 0.02 = 1 respuesta baja
 - 0.03 – 0.05 = 2 respuesta media
 - 0.06 – 0.08 = 3 respuesta alta
 - 0.09 – 0.1 = 4 respuesta máxima

iv. Valores propuestos

- Compromiso
- Honestidad
- Puntualidad
- Innovación
- Liderazgo
- Cooperación

v. Ventaja competitiva propuesta

- Variedad y exclusividad de cocteles
- Contamos con las mejores bandas clásicas y modernas de Trujillo
- Ambiente amplio
- Mano de obra calificada

vi. Propuesta de valor

Entretenimiento basado en una experiencia creada por el servicio atención cálido y consumo de elixires básicos y conceptuales.

vii. Intereses organizacionales propuestos

Bdad y rentabilidad en el tiempo

Preferencia y reconocimiento

Mayor venta de elixires preparados

viii. Misión propuesta

Somos un restobar ubicado en la ciudad de Trujillo que brinda una experiencia creada por el servicio de atención cálido y consumo de elixires básicos y conceptuales, gracias al aporte del talento humano que se involucra en el servicio que se brinda a nuestros clientes ofreciendo la comodidad, confort y calidad dentro del amplio local junto con el

espectáculo de las mejores bandas de rock en vivo y gama de productos que nos acompaña en un servicio basado en valores como el compromiso, honestidad, puntualidad, innovación, liderazgo y cooperación, comprometidos con la sociedad que nos permite la continuidad, generando oportunidades para su desarrollo.

ix. Visión propuesta

Ser el restobar preferido en el sector como el punto de encuentro nocturno reconocido por la atención y consumo de elixires básicos y conceptuales

x. Objetivos de largo plazo (corrección y crecimiento)

1. Mejorar la productividad en un 5% anual por los 6 próximos años dentro de la empresa implementando un planeamiento estratégico formal y las herramientas necesarias para unificar el trabajo entre las áreas de la empresa.
2. Aumentar la utilidad en un 10% anual mediante la segmentación de los clientes por los próximos 5 años para realizar estrategias con un mejor enfoque y obtención de resultados
3. Aumentar la satisfacción de los clientes en un 20% anual durante los próximos 8 años a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente con el fin de fidelizar a los mismos y obtener la preferencia inmediata.
4. Mejorar la rentabilidad y aumentar la liquidez de la empresa en un 12% anual por 5 años mediante el establecimiento de metas y objetivos por cada área gestionadas mediante KPI'S como un respaldo de corrección y crecimiento interno.
5. Aumentar la efectividad en un 9% anual por los 5 próximos años mediante la satisfacción del cliente interno de la empresa disminuyendo la alta rotación de personal y formalizando su contratación.
6. Aumentar la porción del mercado en un 3% anual durante los próximos 6 años utilizando estrategias dirigidas a la promoción de los elixires dentro del local a causa del aumento de consumo de alcohol en la sociedad.
7. Disminuir el trabajo aislado en un 12% anual durante los próximos 8 años a través de una propuesta TI que sea adaptada a las necesidades del negocio y se obtenga mejores resultados.

8. Crear lazos estratégicos promocionales con las nuevas marcas como auspicios para incrementar las ventas en un 10% anual por 5 años con el fin de crear promociones dirigidas a los consumidores.
9. Aumentar el consumo de elixires en un 7% anual en los próximos 6 años a través de una estrategia de contenidos lanzada junto con las innovaciones constantes en los tipos de coctelería dentro del menú de productos.

c. Proceso estratégico

1. Formulación de estratégica

i. Análisis (Insumos)

1. Matriz de perfil competitivo

Tabla 21 Matriz de perfil competitivo MPC

Factor clave de éxito	PONDERACIÓN	MANDRAGORA		TRIBUTO		TRASGUS		WACHAKE	
Relación calidad/precio	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Gama de productos	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75	3	0.75
Experiencia	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Amplio local	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15	4	0.6
Personal capacitado	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	4	0.8
TOTAL	1		2.6		2.4		2.9		3.55

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla n° 21, Wachake es la empresa más competitiva para Mandrágora restobar con un ponderado de 3.55 frente a las demás competencias.

Leyenda

- Ponderación
 - 0.0 – 0.02 Factor bajo
 - 0.21 – 0.3 Factor alto

ii. Intuición (Proceso)

1. MFOD

Tabla 22 Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
FODA	F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica
	F2: Fanpage como recurso de promoción	D2: Falta de una segmentación de clientes
	F3: Equipos de bar de primera	D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa
	F4: Calidad de productos con marcas confiables	D4: Falta de metas y estrategias definidas
	F5: Margen de ingreso alto por producto.	D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.
	F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.
	F7: Personal joven que se adapta a cambios	D7: Gastos innecesarios en costos operativos
	F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.
	F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados
	F10: Bandas de rock reconocidas como parte del show semanal	D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes
Oportunidades	FO: Estrategia Maxi - Maxi	DO: Estrategia Maxi - Mini
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	F5, F7, O6: Inversión en el desarrollo de TI como apoyo en los procesos operativos	F5, D1, O10: Capacitación en la gestión de la empresa centrándose en el rubro y aprovechando las especializaciones
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	F2, F9, F10, O3, O4, O9: Establecer estrategias de promoción para aumentar y fidelizar clientes aprovechando el consumismo.	F2, D2, O3, O4, O9: Determinar el segmento al que quieren llegar para enfocar las estrategias de promoción
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	F1, F6, F4, F3, O8, O10: Propuestas de nuevos elixires con más conceptos que marquen la diferencia con los competidores (Estrategia de diferenciación).	F5, F7, D4, D5, O6, O10, O2: Definir metas mensuales por área y gestionarlas a través del KPI'S
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	F10, F9, O7, O8: Aprovechar las concesiones de nuevas marcas para mejorar e innovar la carta de productos	F2, D10, O4, O9: Realizar interacciones constantemente en el Fanpage para conocer las preferencias de los cliente
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	F5, F8, O6, O1, O2: Desarrollo de TI adaptado al negocio con el fin de unificar las áreas de la empresa.	F8, D9, O6: Corregir los errores del sistema para lograr la adaptabilidad con las necesidades de la empresa.
O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	F7, O10: Capacitar al personal constantemente aprovechando las especializaciones en el rubro	F8, D5, D7, O6 O8, O7: Desarrollo de una propuesta TI para la unificación de las áreas de la empresa y así mismo las gestione con el fin de reducir costos.
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	F5, O2: Fomentar la ideología de inversión dentro del negocio para obtener mejores resultados a mediano y largo plazo.	F7, D5, D8, D6, O10: Definir un protocolo de bienvenida donde cree lazos de confianza con el cliente
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado		
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el		

tiempo para lograr el
reconocimiento

O10: Especialización de
profesionales en el rubro

Amenazas	FA: Estrategia Mini - Maxi	DA: Estrategia Mini - Mini
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	F5, A1, A2: Elaboración de presupuestos para priorizar los pagos normativos	F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6: Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	F1, F4, A6, A9: Definición de estándares de calidad para delimitar los proveedores y evitar productos de dudosa procedencia	F5, D1, D8, A3, A10: Reducir el empirismo dentro de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente
A3: Stakeholder externo: Competencia	F6, F9, A3, A10: Relanzamiento de la carta por temporadas estacionales	F1, F2, F3, D2, D4, D10, A3: Direccionar las estrategias al segmento de clientes determinado con promociones exclusivas para ellos.
A4: Delincuencia	F6, F7, A3, A4: Delegación de funciones y tareas al personal donde se pueda generar seguridad y comodidad al cliente	F5, D7, A7, A8: Contratos inteligentes con los grupos de espectáculo con el fin de reducir costos y lograr la preferencia de los clientes.
A5: Fenómenos naturales	F2, F5, F6, F7, A7, A3: Planificación de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.	F1, F2, F3, F9, F19, D2, D10, A10, A3: Aplicación de estrategias de contenidos para impulsar los lanzamientos de los elixires básicos y conceptuales
A6: Informalidad en los proveedores		F5, F7, D3, D6, D8, A5, A4, A3: Capacitación interna para evitar incertidumbre de los problemas que el entorno puede traer.
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo		
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector		
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.		
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.		

Fuente: Elaboración propia

Leyenda: F: Fortalezas, O: Oportunidades, D: Debilidades, A: Amenazas

En la tabla n° 22 se muestra la matriz FODA que propone estrategias al cruce de los factores de interés internos y externos de la empresa, con el fin de realizar mejoras que contraigan beneficios.

2. Matriz PEYEA

Tabla 23 Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Margen de ingreso alto por producto.	6	Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	-1
Altos gastos operativos dentro de la empresa	1	Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	-1
Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	5	Fenómenos naturales	-6
Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	5	Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	-1
Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	1	Delincuencia	-4
Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	1	Stakeholder externo: Competencia	-5
Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	2	Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	-6
Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	2	Informalidad en los proveedores de productos perecibles	-6
	2.6		
PROMEDIO	4,5	PROMEDIO	-3.8
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza Industria (FI)	Calificación
Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	-1	Equipos de bar de primera	6
Fanpage como recurso de promoción	-3	Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	6
Calidad de productos con marcas confiables	-1	Especialización de profesionales en el rubro	5
Talento humano capacitado en bar y cocina	-1	Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	1
Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	-6	Personal joven que se adapta a cambios	5
Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	-5	Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	4
Renovación de la carta por temporadas	-2	Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	5
		Implementación de nuevos tipos de coctelería	5
PROMEDIO	-2,7	PROMEDIO	4.6

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 23, el valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones Fuera Financiera (FF) y Fuerza de la Industria (FI). Así mismo el valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones de Ventaja competitiva (VC) y Estabilidad en el ambiente (EA).

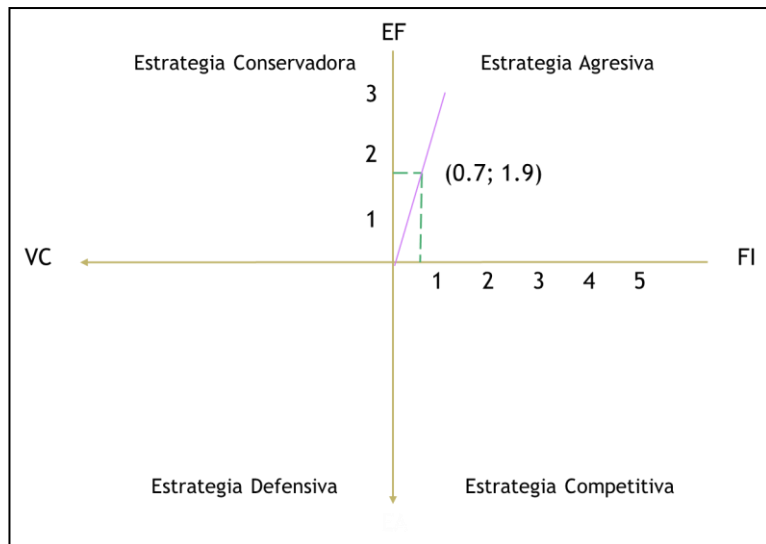


Figura 11 Cuadrante PEYEA

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 11, tras el análisis muestra un resultado direccionado en el cuadrante agresivo de la matriz, por lo tanto quiere decir que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto debe utilizar las estrategias:

Estrategias de crecimiento intensivo

- ✓ **Estrategia de penetración:**
 - Mayor promoción tanto física como virtual, implementando estrategias de marketing como merchandising, marketing de contenidos y social media marketing.
 - Promociones de productos por día dirigidas al consumidor específico.
 - Estrategia de diferenciación por oferta de productos.
 - Mejorar la calidad del servicio.
 - Motivar el consumo de los elixires y snacks generando una necesidad dentro de los clientes.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de mercado**
 - Definiendo el segmento de mercado en primera instancia.
 - Promoviendo a través de promociones, la visita de los ejecutivos y oficinistas, además de los turistas que habitan en la ciudad.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de producto**
 - Implementando nuevos tipos de coctelería como la conceptual, tiki, entre otros utilizando los frutos que produce el país para promover la identificación y brindando un nuevo significado junto con una nueva presentación hacia los clientes.

Estrategias de crecimiento integrativo

- ✓ **Integración hacia atrás**
 - Aplicación de la estrategia SRM como parte de la gestión de proveedores dentro de la empresa.
 - Definición de los proveedores y alianzas estratégicas para envíos automáticos con previas alertas o reportes que se generen en almacén.

Estrategias de crecimiento diversificado

- ✓ **Estrategia de diversificación en conglomerado**
 - Si bien la empresa se dedica a la venta de elixires elaborados y snacks, además de las clásicas cervezas personales, se debe ampliar la gama de

productos envasados para ofertar opciones más variadas partiendo de una encuesta de gustos y preferencias.

✓ **Estrategias de diversificación horizontal**

Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta. En este caso se le adicionaría la estrategia de BTL.

iii. Decisión: Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

A continuación se realiza el análisis de los objetivos a largo plazo con las respectivas estratégicas que contribuyan con el cumplimiento de dicho objetivo, partiendo de los factores de interés, el cual se demuestra mediante la ponderación en el siguiente desarrollo.

- Objetivo a largo plazo 1 y análisis de estrategia

Tabla 24 Objetivo 1 versus los factores de interés

Factores Clave	Objetivo Mejorar la productividad en un 5% anual por los 6 próximos años dentro de la empresa implementando un planeamiento estratégico formal y las herramientas necesarias para unificar el trabajo entre las áreas de la empresa.								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.
Oportunidades									
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36

O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03	1	0.03	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06
O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	3	0.03
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	1	0.08
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18
A4: Delincuencia	0.01	3	0.03	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A5: Fenómenos naturales	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07

A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	1	0.06
F3: Equipos de bar de primera	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36	0.09	1	0.09
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28	0.07	2	0.14
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
F10: Renovación de la carta	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12

Debilidades			0			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		3.7	2.00		5.05	2.00		3.65

En la tabla n° 24 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 1 que contribuye al cumplimiento del objetivo 1.

- Objetivo a largo plazo 2 y análisis de estrategia

Tabla 25 Objetivo 2 versus factores de interés

Objetivo Aumentar la utilidad en un 10% anual mediante la segmentación de los clientes por los próximos 5 años para realizar estrategias con un mejor enfoque y obtención de resultados									
Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			
F2, D2, O3, O4, O9: Determinar el segmento al que quieren llegar para enfocar las estrategias de promoción			F2, F9, F10, O3, O4, O9: Establecer estrategias de promoción para aumentar y fidelizar clientes aprovechando el consumismo.			F1, F2,F3, F9, F19, D2, D10, A10, A3: Aplicación de estrategias de contenidos para impulsar los lanzamientos de los elixires básicos y conceptuales			
PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	
0.07	1	0.07	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
0.03	1	0.03	0.03	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
0.09	3	0.27	0.09	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18
0.07	4	0.28	0.07	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
0.03	3	0.09	0.03	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06
0.03	1	0.03	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
0.01	3	0.03	0.01	0.01	2	0.02	0.01	4	0.04
0.03	3	0.09	0.03	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
0.06	4	0.24	0.06	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
0.08	2	0.16	0.08	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32
		0		0					0
0.07	1	0.07	0.07	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
0.05	1	0.05	0.05	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05

0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27
0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	1	0.07
0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01
0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
0.09	1	0.09	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03
		0			0			0
0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24
0.09	2	0.18	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27
0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
0.07	2	0.14	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21
0.06	2	0.12	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06
0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32
0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
		0			0			0
0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03

0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
0.02	2	0.04	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06
2.00		3.8	2.00		5.22	2.00		4.82

En la tabla n° 25 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 2 que contribuye al cumplimiento del objetivo 2.

- Objetivo a largo plazo 3 y análisis de estrategia

Tabla 26 Objetivo 3 versus los factores de interés

Factores Clave	Objetivo Aumentar la satisfacción de los clientes en un 20% anual durante los próximos 8 años a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente con el fin de fidelizar a los mismos y obtener la preferencia inmediata.								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.
	F7, D5, D8, D6, O10: Definir un protocolo de bienvenida donde cree lazos de confianza con el cliente								
	F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6: Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia								
	F5, D7, A7, A8: Contratos inteligentes con los grupos de espectáculo con el fin de reducir costos y lograr la preferencia de los clientes.								
Oportunidades									
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	4	0.28
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03

O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12	0.03	1	0.03
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	1	0.08	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09
A4: Delincuencia	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A5: Fenómenos naturales	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02

A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06
F3: Equipos de bar de primera	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24	0.08	1	0.08
F10: Renovación de la carta	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	1	0.06
Debilidades			0			0			0

D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	2	0.04	0.02	3	0.06	0.02	1	0.02
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		2.95	2.00		4.84	2.00		3.77

En la tabla n° 26 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 2 que contribuye al cumplimiento del objetivo 3.

- Objetivo a largo plazo 4 y análisis de estrategia

Tabla 27 Objetivo 4 versus los factores de interés

Factores Clave	Objetivo Mejorar la rentabilidad y aumentar la liquidez de la empresa en un 12% anual por 5 años mediante el establecimiento de metas y objetivos por cada área gestionadas mediante KPI'S como un respaldo de corrección y crecimiento interno.								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.
Oportunidades									
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	2	0.14	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12	0.03	3	0.09
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06

O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	4	0.12	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	3	0.03	0.01	4	0.04	0.01	2	0.02
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	2	0.16
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09
A4: Delincuencia	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A5: Fenómenos naturales	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06

A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
F3: Equipos de bar de primera	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	2	0.16
F10: Renovación de la carta	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
Debilidades			0			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06

D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		4.7	2.00		5.23	2.00		4.37

En la tabla n° 27 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 1 que contribuye al cumplimiento del objetivo 4.

- Objetivo a largo plazo 5 y análisis de estrategia

Tabla 28 Objetivo 5 versus factores de interés

Factores Clave	Objetivo Aumentar la efectividad en un 9% anual por los 5 próximos años mediante la satisfacción del cliente interno de la empresa disminuyendo la alta rotación de personal y formalizando su contratación.								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.
Oportunidades									
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	3	0.21	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03	4	0.12	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09

O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	4	0.12
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	3	0.03	0.01	1	0.01	0.01	4	0.04
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	1	0.08
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	1	0.07
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36
A4: Delincuencia	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02
A5: Fenómenos naturales	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03

A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18
F3: Equipos de bar de primera	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	3	0.21	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	2	0.16	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24
F10: Renovación de la carta	0.06	3	0.18	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12
Debilidades			0			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06

D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		4.39	2.00		2.73	2.00		4.58

En la tabla n° 28 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 3 que contribuye al cumplimiento del objetivo 5.

- Objetivo a largo plazo 6 y análisis de estrategia

Tabla 29 Objetivo 6 versus factores de interés

Factores Clave	Objetivo Aumentar la porción del mercado en un 3% anual durante los próximos 6 años utilizando estrategias dirigidas a la promoción de los elixires dentro del local a causa del aumento de consumo de alcohol en la sociedad.						
	Estrategia 1			Estrategia 2			
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	
Oportunidades							
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07		2	0.14	0.07	3	0.21
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03		2	0.06	0.03	3	0.09
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09		4	0.36	0.09	3	0.27
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07		3	0.21	0.07	4	0.28
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03		3	0.09	0.03	4	0.12
O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03		2	0.06	0.03	3	0.09
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01		4	0.04	0.01	3	0.03

O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	3	0.09	0.03	4	0.12
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
Amenazas			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
A4: Delincuencia	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
A5: Fenómenos naturales	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0

F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
F3: Equipos de bar de primera	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32
F10: Renovación de la carta	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
Debilidades			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06

D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04
Puntaje	2.00		5.33	2.00		5.01

En la tabla n° 29 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 2 que contribuye al cumplimiento del objetivo 6.

- Objetivo a largo plazo 7 y análisis de estrategia

Tabla 30 Objetivo 7 versus factores de interés

Factores Clave	Objetivo Disminuir el trabajo aislado en un 12% anual durante los próximos 8 años a través de una propuesta TI que sea adaptada a las necesidades del negocio y se obtenga mejores resultados.								
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3		
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.
Oportunidades									
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	4	0.28
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	1	0.07
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	4	0.12
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02	0.01	4	0.04
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09

O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27
A4: Delincuencia	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	3	0.03
A5: Fenómenos naturales	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	3	0.03
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	3	0.09	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
F3: Equipos de bar de primera	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	1	0.06	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24

F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	2	0.16	0.08	4	0.32	0.08	1	0.08
F10: Renovación de la carta	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
Debilidades			0			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	3	0.09
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02	0.02	3	0.06
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		3.74	2.00		4.32	2.00		4.77

En la tabla n° 30 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 3 que contribuye al cumplimiento del objetivo 7.

- Objetivo a largo plazo 8 y análisis de estrategia

Tabla 31 Objetivo a largo plazo 8 versus factores de interés

Factores Clave	Objetivo Crear lazos estratégicos promocionales con las nuevas marcas como auspicios para incrementar las ventas en un 10% anual por 5 años con el fin de crear promociones dirigidas a los consumidores.						
	Estrategia 1			Estrategia 2			
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	
Oportunidades							
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07		3	0.21	0.07	4	0.28
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03		3	0.09	0.03	4	0.12
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09		4	0.36	0.09	3	0.27
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07		4	0.28	0.07	3	0.21
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03		4	0.12	0.03	3	0.09
O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03		2	0.06	0.03	4	0.12
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01		4	0.04	0.01	3	0.03
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03		4	0.12	0.03	3	0.09

O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	2	0.16	0.08	4	0.32
Amenazas			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
A4: Delincuencia	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
A5: Fenómenos naturales	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02
A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	1	0.09	0.09	3	0.27
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
F3: Equipos de bar de primera	0.09	2	0.18	0.09	4	0.36

F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	3	0.27	0.09	4	0.36
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	3	0.21	0.07	4	0.28
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32
F10: Renovación de la carta	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24
Debilidades			0			0
D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06

D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		4.72	2.00		6.05

En la tabla n°31 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 3 que contribuye al cumplimiento del objetivo 8.

- Objetivo a largo plazo 9 y análisis de estrategia

Tabla 32 Objetivo a largo plazo 9 versus factores de interés

Factores Clave	Objetivo Aumentar el consumo de elixires en un 7% anual en los próximos 6 años a través de una estrategia de contenidos lanzada junto con las innovaciones constantes en los tipos de coctelería dentro del menú de productos.									
	Estrategia 1			Estrategia 2			Estrategia 3			
	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	PESO	P.A.	T.P.A.	
Oportunidades										
O1: Préstamos más accesibles para el desarrollo de las pymes	0.07		4	0.28	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
O2: Programas de apoyo a los emprendedores por parte del estado y las entidades financieras	0.03		4	0.12	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
O3: Aumento de consumo de alcohol y asistencia a este tipo de establecimientos en la sociedad	0.09		4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27
O4: Uso continuo de redes sociales en la sociedad joven	0.07		3	0.21	0.07	4	0.28	0.07	2	0.14
O5: Innovación constante en los tipos de coctelería dentro del rubro	0.03		4	0.12	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06

O6: Opciones variadas de soluciones TI adaptadas a cada negocio.	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
O7: Variedad de proveedores que aumentan día a día	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02	0.01	4	0.04
O8: Marcas nuevas con mejor calidad que entran al mercado	0.03	4	0.12	0.03	3	0.09	0.03	2	0.06
O9: Bandas de rock nuevas que ingresan o mejoran con el tiempo para lograr el reconocimiento	0.06	3	0.18	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12
O10: Especialización de profesionales en el rubro	0.08	4	0.32	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24
Amenazas			0			0			0
A1: Costos elevados de los permisos necesarios para el funcionamiento	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05
A3: Stakeholder externo: Competencia	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
A4: Delincuencia	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01
A5: Fenómenos naturales	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
A6: Informalidad en los proveedores	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
A7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	0.01	1	0.01	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01

A8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
A9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	1	0.09
A10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.	0.01	2	0.02	0.01	1	0.01	0.01	1	0.01
Fortalezas			0			0			0
F1: Calidad en los productos ofertados y un ambiente amplio	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18
F2: Fanpage como recurso de promoción	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18
F3: Equipos de bar de primera	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27
F4: Calidad de productos con marcas confiables	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27
F5: Margen de ingreso alto por producto.	0.07	4	0.28	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21
F6: Talento humano capacitado en bar y cocina	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
F7: Personal joven que se adapta a cambios	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06
F8: Visi Orion como TI de apoyo para almacén y la intención de mejora a futuro.	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18
F9: Implementación de nuevos tipos de coctelería	0.08	4	0.32	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24
F10: Renovación de la carta	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.06	4	0.24
Debilidades			0			0			0

D1: Falta de un conocimiento especializado en el rubro por la actual gestión empírica	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06
D2: Falta de una segmentación de clientes	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D3: Falta de la definición de los procesos dentro de la empresa	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D4: Falta de metas y estrategias definidas	0.03	1	0.03	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03
D5: Demoras innecesarias en los procesos de la empresa.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D6: Falta de comunicación establecida entre áreas a causa del trabajo aislado.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D7: Gastos innecesarios en costos operativos	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D8: Falta de compromiso del personal con la empresa causado por la alta rotación.	0.03	2	0.06	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
D9: Deficiencia del sistema TI en momentos determinados	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
D10: Falta de gestión de encuestas para conocer las preferencias de los clientes	0.02	1	0.02	0.02	2	0.04	0.02	1	0.02
Puntaje	2.00		5.7	2.00		3.96	2.00		4.17

En la tabla n° 32 se muestra la ponderación respectiva teniendo como estrategia 1 que contribuye al cumplimiento del objetivo 9.

iv. Implementación

Matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo (MEOLP)

Tabla 33 Matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo

MEOLP	VISIÓN										
	Ser el restobar preferido en el sector como el punto de encuentro nocturno reconocido por la atención y consumo de elixires básicos y conceptuales										
Mejorar la productividad en un 5% anual por los 6 próximos años dentro de la empresa implementando un planeamiento estratégico formal y las herramientas necesarias para unificar el trabajo entre las áreas de la empresa.	Aumentar la utilidad en un 10% anual mediante la segmentación de los clientes por los próximos 5 años para realizar estrategias con un mejor enfoque y obtención de resultados	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 20% anual durante los próximos 8 años a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente con el fin de fidelizar a los mismos y obtener la preferencia inmediata.	Mejorar la rentabilidad y aumentar la liquidez de la empresa en un 12% anual por 5 años mediante el establecimiento de metas y objetivos por cada área gestionadas mediante KPI'S como un respaldo de corrección y crecimiento interno.	Aumentar la efectividad en un 9% anual por los 5 próximos años mediante la satisfacción del cliente interno de la empresa disminuyendo la alta rotación de personal y formalizando su contratación.	Aumentar la porción del mercado en un 3% anual durante los próximos 6 años utilizando estrategias dirigidas a la promoción de los elixires dentro del local a causa del aumento de consumo de alcohol en la sociedad.	Disminuir el trabajo aislado en un 12% anual durante los próximos 8 años a través de una propuesta TI que sea adaptada a las necesidades del negocio y se obtenga mejores resultados.	Crear lazos estratégicos promocionales con las nuevas marcas como auspicios para incrementar las ventas en un 10% anual por 5 años con el fin de crear promociones dirigidas a los consumidores.	Aumentar el consumo de elixires en un 7% anual en los próximos 6 años a través de una estrategia de contenidos lanzada junto con las innovaciones constantes en los tipos de coctelería dentro del menú de productos.			
INTERESES ORGANIZACIONALES											
Utilidad y rentabilidad en el tiempo											
Preferencia y reconocimiento											
Mayor venta de elixires preparados											
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS											
F5, D1, O10: Capacitación en la gestión de la empresa centrándose en el rubro y aprovechando las especializaciones	X			X		X					
F2, F9, F10, O3, O4, O9: Establecer estrategias de promoción para aumentar y fidelizar clientes aprovechando el consumismo.		X				X				X	

F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6: Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia		X				
F5, F7, D4, D5, O6, O10, O2: Definir metas mensuales por área y gestionarlas a través de indicadores de gestión			X	X		
F8, D9, O6: Corregir los errores del sistema para lograr la adaptabilidad con las necesidades de la empresa.	X			X	X	X
F2, F5, F6, F7, A7, A3: Planificación de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.			X		X	
F8, D5, D7, O6 O8, O7: Desarrollo de una propuesta TI para la unificación de las áreas de la empresa y así mismo las gestione con el fin de reducir costos y tiempos.	X		X		X	X
F1, F4, A6, A9: Definición de estándares de calidad para delimitar los proveedores y evitar productos de dudosa procedencia						X
F1, F6, F4, F3, O8, O10: Propuestas de nuevos elixires con más conceptos que marquen la diferencia con los competidores (Estrategia de diferenciación).		X			X	X

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 33, la matriz muestra ordenadamente las estrategias correspondientes a cada objetivo de largo plazo, el cual está alineado a la visión y los intereses organizacionales de la empresa.

1. Planificación de actividades por objetivo estratégico

- a. Mejorar la productividad en un 5% anual por los 6 próximos años dentro de la empresa implementando un planeamiento estratégico formal y las herramientas necesarias para unificar el trabajo entre las áreas de la empresa.
- i. Estrategia 1: F5, D1, O10: Capacitación en la gestión de la empresa centrándose en el rubro y aprovechando las especializaciones

Tabla 34 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 1

Actividades/ Año	1	2	3	4	5	6
Determinar la jerarquización funcional y por procesos de la empresa.						
Determinar el responsable de cada proceso y área						
Capacitar al personal en base a la estandarización						
Determinar objetivos por cada área en base al sector.						
Capacitar al responsable del área para el cumplimiento de las metas y objetivos						
Retroalimentar los conocimientos internos para fortalecer los objetivos y lograr el funcionamiento ideal de la empresa.						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 34 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 1 durante los próximos seis años.

- ii. Estrategia 2: F8, D9, O6: Corregir los errores del sistema para lograr la adaptabilidad con las necesidades de la empresa.

Tabla 35 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 1

Actividad/ Año	1	2	3	4	5	6
Determinar las necesidades de la empresa						
Definir los procesos de cada área involucrada en el sistema						
Establecer el responsable y sus funciones de cada área involucrada						
Definir los errores y deficiencias del sistema						
Corregir los errores desarrollando e implementando la propuesta según prioridad						
Capacitar, retroalimentar y controlar en el funcionamiento correcto del sistema TI.						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 35 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 1 durante los próximos seis años.

- iii. Estrategia 3: F8, D5, D7, O6 O8, O7:
Desarrollo de una propuesta TI para la
unificación de las áreas de la empresa
y así mismo las gestione con el fin de
reducir costos y tiempos.

Tabla 36 Resumen de actividades estrategia 3 -
objetivo 1

Actividades/ Años	1	2	3	4	5	6
Analizar la situación actual de la empresa.						
Definir las necesidades, objetivos y procesos generales de la empresa						
Definir los cuellos de botella de la empresa y proponer una solución TI						
Desarrollar e implementar la propuesta TI						
Capacitar al cliente interno en el correcto funcionamiento y logro óptimo de resultados						
Controlar y gestionar los objetivos alcanzados y retroalimentar en innovación y nuevos escenarios comerciales.						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 36 se detalla las actividades de la tercera estrategia a seguir para el objetivo 1 durante los próximos seis años

Tabla 37 Indicador de productividad

Productividad de mano de obra en producción	
Calculo:	Nº de platillos x vendedor/ horas de trabajo
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de control.
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	10 platos de snacks por hora.
Potencial	15 platos de snacks x hora.
Meta	Mayor o igual a 15 al cierre del año.
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 37 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

Tabla 38 Indicador de crecimiento de la curva de aprendizaje

Tasa de crecimiento en la curva de aprendizaje	
Calculo:	Nivel promedio de productividad de los empleados / nivel promedio de la evaluación anterior.
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de evaluación del desempeño.
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	0, 99.
Potencial	1, 50.
Meta	1,50 al cierre de agosto del año 2015.
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 38 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

- b. Aumentar la utilidad en un 10% anual mediante la segmentación de los clientes por los próximos 5 años para realizar estrategias con un mejor enfoque y obtención de resultados
 - i. F2, F9, F10, O3, O4, O9: Establecer estrategias de promoción para aumentar y fidelizar clientes aprovechando el consumismo.

Tabla 39 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 2

Actividad/ Año	1	2	3	4	5
Determinar el core business del negocio.					
Definir la gama de productos a ofertar					
Aplicar una estrategia de segmentación					
Determinar las estrategias correspondientes					
Definir el control necesario para medir el resultado de las estrategias y determinar el material necesario de suvenires para fidelizar al cliente					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 39 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 2 durante los próximos cinco años

- ii. F1, F6, F4, F3, O8, O10: Propuestas de nuevos elixires con más conceptos que marquen la diferencia con los competidores (Estrategia de diferenciación).

Tabla 40 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 2

Actividad/ Año	1	2	3	4	5
Determinar el segmento o nicho de mercado	■	■			
Aplicar encuesta de gustos y preferencias	■	■			
Realizar pruebas de producto para medir la aceptación		■	■		
Aplicar estrategia de contenidos		■	■	■	
Realizar promoción en el punto de venta para impulsar las nuevas propuestas y medir el grado de satisfacción		■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 40 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 2 durante los próximos cinco años

Tabla 41 Indicador de administración de recurso

Administración de recurso	
Calculo:	((onzas usadas en total - onzas usadas esperadas)/onzas usadas en total)*100 (Se aplica por bebida)
Unidad	Porcentual
Sentido	Decreciente
Fuente de información	Registro de Almacén, ventas por productos en la base de datos.
Frecuencia de la toma de datos	semanal
Valor actual	5%
Meta	2%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador / Área de abastecimiento

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 41 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

- c. Aumentar la satisfacción de los clientes en un 20% anual durante los próximos 8 años a través de la definición del proceso formal de venta y atención al cliente con el fin de fidelizar a los mismos y obtener la preferencia inmediata.
- i. F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6:
Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia.

Tabla 42 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 3

Actividades/año	1	2	3	4	5	6	7	8
Observar el tiempo actual de demora y realizar el análisis situacional	■							
Medir a través de cliente oculto y encuestas de satisfacción	■	■						
Analizar datos e implementar las acciones correctivas		■	■					
Determinar procesos y protocolo de venta y atención al cliente		■	■	■				
Establecer los responsables y control para el proceso		■	■	■	■			
Retroalimentar continuamente y contrastar con encuestas de satisfacción					■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 42 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 3 durante los próximos cinco años

- ii. F8, D5, D7, O6 O8, O7: Desarrollo de una propuesta TI para la unificación de las áreas de la empresa y así mismo las gestione con el fin de reducir costos y tiempos.

Tabla 43 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 3

Actividades/ Años	1	2	3	4	5	6	7	8
Analizar la situación actual de la empresa.	■	■						
Definir las necesidades, objetivos y procesos generales de la empresa	■	■	■					
Definir los cuellos de botella de la empresa y proponer una solución TI		■	■	■				
Desarrollar e implementar la propuesta TI		■	■	■	■			
Capacitar al cliente interno en el correcto funcionamiento y logro óptimo de resultados		■	■	■	■	■		
Controlar y gestionar los objetivos alcanzados y retroalimentar en innovación y nuevos escenarios comerciales.		■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 43 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 3 durante los próximos cinco años

Tabla 44 Indicador de porcentaje de reclamos

Porcentaje de reclamos	
Calculo:	N° de clientes al día / número de reclamos.
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente/ decreciente
Fuente de información	Libro de reclamo, registro de ventas por cliente.
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	17
Potencial	8
Meta	Menor o igual a 8 al cierre del año.
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Supervisor comercial

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 44 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

Tabla 45 Indicador de tiempo

Oportunidad en tiempo	
Calculo:	$(\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{pedidos entregados}) * 100$
Unidad	Porcentual
Sentido	Decreciente
Fuente de información	Pedidos satisfechos
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	65%
Meta	95%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 45 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

- d. Mejorar la rentabilidad y aumentar la liquidez de la empresa en un 12% anual por 5 años mediante el establecimiento de metas y objetivos por cada área gestionadas mediante KPI'S como un respaldo de corrección y crecimiento interno.
- i. F5, D1, O10: Capacitación en la gestión de la empresa centrándose en el rubro y aprovechando las especializaciones

Tabla 46 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 4

Actividades/ Año	1	2	3	4	5
Determinar la jerarquización funcional y por procesos de la empresa.					
Determinar el responsable de cada proceso y área y capacitarlo					
Capacitar al personal en base a procesos definidos					
Determinar objetivos por cada área en base al sector y establecer indicadores de gestión.					
Retroalimentar los conocimientos internos para fortalecer los objetivos y lograr el funcionamiento ideal de la empresa.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 46 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 4 durante los próximos cinco años

- ii. F5, F7, D4, D5, O6, O10, O2: Definir metas mensuales por área y gestionarlas a través de indicadores de gestión

Tabla 47 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 4

Actividades/ Año	1	2	3	4	5
Realizar el análisis situacional de la empresa	■				
Definir los procesos de cada área y unificarlos	■	■			
Controlar mediante KPI's y gestionarlos	■	■	■		
Realizar las acciones correctivas		■	■	■	
Capacitar al cliente interno y retroalimentar continuamente		■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 47 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 4 durante los próximos cinco años

- iii. F2, F5, F6, F7, A7, A3: Planificación de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.

Tabla 48 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 4

Actividades / año	1	2	3	4	5
Realizar el análisis situacional de la empresa					
Establecer los procesos internos de la empresa					
Definir los objetivos y metas a alcanzar					
Determinar estrategias de contingencia mediante el análisis situacional					
Realizar contraste con encuestas de satisfacción					

Fuente: Elaboración equipo

En la tabla n° 48 se detalla las actividades de la tercera estrategia a seguir para el objetivo 4 durante los próximos cinco años

Tabla 49 Indicador de rentabilidad

Mejorar la rentabilidad	
Calculo:	$(\text{Ventas totales} - \text{costos totales}) / \text{Ventas totales} * 100$
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de evaluación del desempeño.
Frecuencia de la toma de datos	mensual
Valor actual	7%
Meta	10% al cierre del año
Frecuencia de análisis	anual
Responsable de la meta	Administrador/ Dueño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 49 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

Tabla 50 Indicador de control de gastos

Control de gastos	
Calculo:	$(\text{Gastos de Venta/Ventas Totales}) * 100$
Unidad	Porcentual
Sentido	Decreciente
Fuente de información	Gastos realizados
Frecuencia de la toma de datos	semanal
Valor actual	5%
Meta	4%
Frecuencia de análisis	mensual
Responsable de la meta	Administrador/ Dueño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 50 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

- e. Aumentar la efectividad en un 9% anual por los 5 próximos años mediante la satisfacción del cliente interno de la empresa disminuyendo la alta rotación de personal y formalizando su contratación.
- i. F5, F7, D4, D5, O6, O10, O2: Definir metas mensuales por área y gestionarlas a través de indicadores de gestión

Tabla 51 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 5

Actividades/ Año	1	2	3	4	5
Realizar el análisis situacional de la empresa	■				
Definir los procesos de cada área y unificarlos	■	■			
Controlar mediante KPI's y gestionarlos	■	■	■		
Realizar las acciones correctivas		■	■	■	
Capacitar al cliente interno y retroalimentar continuamente		■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 51 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 5 durante los próximos cinco años

- ii. F2, F5, F6, F7, A7, A3: Planificación de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.

Tabla 52 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 5

Actividades / año	1	2	3	4	5
Realizar el análisis situacional de la empresa					
Establecer los procesos internos de la empresa					
Definir los objetivos y metas a alcanzar					
Determinar estrategias de contingencia mediante el análisis situacional					
Realizar contraste con encuestas de satisfacción					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 52 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 5 durante los próximos cinco años

Tabla 53 Indicador de efectividad de M.O.

Efectividad de mano de obra en producción	
Calculo:	N° de platillos x vendedor/ horas de trabajo
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de control.
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	10 platos de snacks por hora.
Potencial	15 platos de snacks x hora.
Meta	Mayor o igual a 15 al cierre del año.
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 53 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

Tabla 54 Mantener la seguridad de los trabajadores y los clientes

Mantener la seguridad de los trabajadores y los clientes.	
Calculo:	(Faltas en las inspecciones por día / número de inspecciones totales)*100
Unidad	Porcentual
Sentido	reciente
Fuente de información	Hoja de inspección diaria.
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	5%
Meta	75%
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Administrador/ Gerente

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 54 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC.

- f. Disminuir el trabajo aislado en un 12% anual durante los próximos 8 años a través de una propuesta TI que sea adaptada a las necesidades del negocio y se obtenga mejores resultados.
- i. F5, D1, O10: Capacitación en la gestión de la empresa centrándose en el rubro y aprovechando las especializaciones

Tabla 55 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 6

Actividades/ Año	1	2	3	4	5	6	7	8
Determinar la jerarquización funcional y por procesos de la empresa.	■	■						
Determinar el responsable de cada proceso y área	■	■	■					
Capacitar al personal en base a procesos definidos	■	■	■	■				
Determinar objetivos por cada área en base al sector.	■	■	■	■	■			
Capacitar al responsable del área para el cumplimiento de las metas y objetivos		■	■	■	■	■		
Retroalimentar los conocimientos internos para fortalecer los objetivos y lograr el funcionamiento ideal de la empresa.					■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 55 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 6 durante los próximos ocho años

- ii. F8, D9, O6: Corregir los errores del sistema para lograr la adaptabilidad con las necesidades de la empresa.

Tabla 56 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 6

Actividades / año	1	2	3	4	5	6	7	8
Determinar las necesidades de la empresa	■	■						
Definir los procesos de cada área involucrada en el sistema	■	■	■					
Establecer el responsable y sus funciones de cada área involucrada	■	■	■	■				
Definir los errores y deficiencias del sistema	■	■	■	■	■			
Corregir los errores desarrollando e implementando la propuesta según prioridad			■	■	■	■		
Capacitar, retroalimentar y controlar en el funcionamiento correcto del sistema TI.				■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 56 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 6 durante los próximos ocho años

- iii. F8, D5, D7, O6 O8, O7: Desarrollo de una propuesta TI para la unificación de las áreas de la empresa y así mismo las gestione con el fin de reducir costos y tiempos.

Tabla 57 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 6

Actividades/ Años	1	2	3	4	5	6	7	8
Analizar la situación actual de la empresa.	■	■						
Definir las necesidades, objetivos y procesos generales de la empresa	■	■	■					
Definir los cuellos de botella de la empresa y proponer una solución TI		■	■	■				
Desarrollar e implementar la propuesta TI		■	■	■	■			
Capacitar al cliente interno en el correcto funcionamiento y logro óptimo de resultados		■	■	■	■	■		
Controlar y gestionar los objetivos alcanzados y retroalimentar en innovación y nuevos escenarios comerciales.		■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 57 se detalla las actividades de la tercera estrategia a seguir para el objetivo 6 durante los próximos ocho años

Tabla 58 Indicador de mantenimiento de servicio de calidad

Mantener la el servicio de calidad según las políticas de la empresa.	
Calculo:	(Sumatoria total de capacitaciones de los empleados/ entre N° empleados)
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registro de capacitaciones
Frecuencia de la toma de datos	Diaria
Valor actual	1
Potencial	2
Meta	Mayor o igual a 2 al cierre del año.
Frecuencia de análisis	Mensual
Responsable de la meta	Dueño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 58 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC

- g.** Crear lazos estratégicos promocionales con las nuevas marcas como auspicios para incrementar las ventas en un 10% anual por 5 años con el fin de crear promociones dirigidas a los consumidores.
- i.** F8, D9, O6: Corregir los errores del sistema para lograr la adaptabilidad con las necesidades de la empresa.

Tabla 59 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 7

Actividades / año	1	2	3	4	5
Determinar las necesidades de la empresa					
Definir los procesos de cada área involucrada en el sistema					
Establecer el responsable y sus funciones de cada área involucrada					
Definir los errores y deficiencias del sistema					
Corregir los errores desarrollando e implementando la propuesta según prioridad					
Capacitar, retroalimentar y controlar en el funcionamiento correcto del sistema TI.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 59 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 7 durante los próximos cinco años

- ii. F8, D5, D7, O6 O8, O7: Desarrollo de una propuesta TI para la unificación de las áreas de la empresa y así mismo las gestione con el fin de reducir costos y tiempos.

Tabla 60 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 7

Actividades/ Años	1	2	3	4	5
Analizar la situación actual de la empresa.					
Definir las necesidades, objetivos y procesos generales de la empresa					
Definir los cuellos de botella de la empresa y proponer una solución TI					
Desarrollar e implementar la propuesta TI					
Capacitar al cliente interno en el correcto funcionamiento y logro óptimo de resultados					
Controlar y gestionar los objetivos alcanzados y retroalimentar en innovación y nuevos escenarios comerciales.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 60 se detalla las actividades de la segunda estrategia a seguir para el objetivo 7 durante los próximos cinco años.

- iii. F1, F4, A6, A9: Definición de estándares de calidad para delimitar los proveedores y evitar productos de dudosa procedencia

Tabla 61 Resumen de actividades estrategia 3 - objetivo 7

Actividad/ año	1	2	3	4	5
Realizar el análisis situacional de la empresa					
Definir procesos claves y asignar responsable					
Desarrollar una propuesta TI en el área logística					
Establecer los estándares de calidad y aplicarlos en el proceso de abastecimiento/compras y almacén					
Definir los controles necesarios para el cumplimiento					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 61 se detalla las actividades de la tercera estrategia a seguir para el objetivo 7 durante los próximos cinco años.

Tabla 62 Indicador de ventas

Indicador de ventas	
Calculo:	(ventas totales/ventas esperadas)*100
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de ventas semanales
Frecuencia de la toma de datos	mensual
Valor actual	80%
Meta	95% al cierre del año
Frecuencia de análisis	Anual
Responsable de la meta	Administrador/ Dueño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 62 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC

- h. Aumentar el consumo de elixires en un 7% anual en los próximos 6 años a través de una estrategia de contenidos lanzada junto con las innovaciones constantes en los tipos de coctelería dentro del menú de productos.
 - i. F2, F9, F10, O3, O4, O9: Establecer estrategias de promoción para aumentar y fidelizar clientes aprovechando el consumismo.

Tabla 63 Resumen de actividades estrategia 1 - objetivo 8

Actividad/ Año	1	2	3	4	5	6
Determinar el core business del negocio.						
Definir la gama de productos a ofertar						
Aplicar una estrategia de segmentación						
Determinar las estrategias correspondientes						
Definir el control necesario para medir el resultado de las estrategias y						
Determinar el material necesario de souvenirs para fidelizar al cliente						

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 63 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 8 durante los próximos seis años.

- ii. F1, F6, F4, F3, O8, O10: Propuestas de nuevos elixires con más conceptos que marquen la diferencia con los competidores (Estrategia de diferenciación).

Tabla 64 Resumen de actividades estrategia 2 - objetivo 8

Actividad/ Año	1	2	3	4	5	6
Determinar el segmento o nicho de mercado	■	■				
Aplicar encuesta de gustos y preferencias	■	■				
Realizar pruebas de producto para medir la aceptación		■	■			
Aplicar estrategia de contenidos		■	■	■		
Realizar promoción en el punto de venta para impulsar las nuevas propuestas		■	■	■	■	
Medir el grado de satisfacción mediante instrumentos de recolección de datos		■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 64 se detalla las actividades de la primera estrategia a seguir para el objetivo 8 durante los próximos seis años.

Tabla 65 Indicador de crecimiento de ventas

Crecimiento de ventas	
Calculo:	$((\text{Ventas T. actual} - \text{Ventas T. mes anterior}) / (\text{ventas totales del periodo anterior})) * 100$
Unidad	Porcentual
Sentido	Creciente
Fuente de información	Registros de ventas semanales
Frecuencia de la toma de datos	mensual
Valor actual	6%
Meta	10% al cierre del año
Frecuencia de análisis	Anual
Responsable de la meta	Administrador/ Dueño

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 65 se describe el indicador y la meta a cumplir para el control a través del BSC

d. Control

- Mapa estratégico

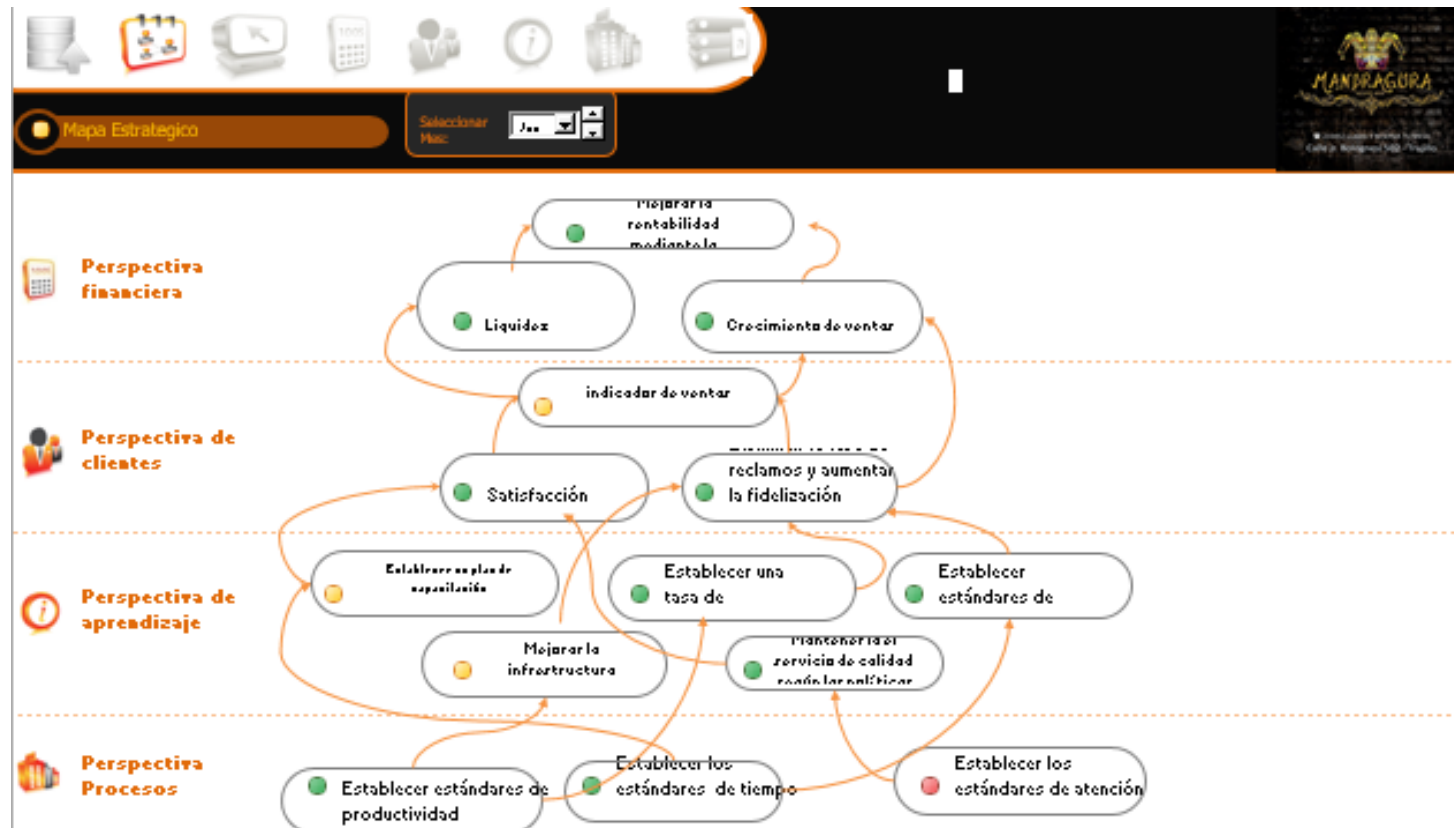


Figura 12 Screen Shot Mapa estratégico - Balance Score Card

Fuente: Adaptación de documento descargado de <https://www.intrafocus.com/resources/balanced-scorecard-spreadsheet/>

En la figura n° 12 se muestra un pantallazo del mapa estratégico que se plantea tras la definición de los indicadores.



Figura 13 Balance Score Card

Fuente: Adaptación de documento descargado de <https://www.intrafocus.com/resources/balanced-scorecard-spreadsheet/>

En la figura n° 13 se muestra el balance score card tras una simulación de la aplicación de indicadores.

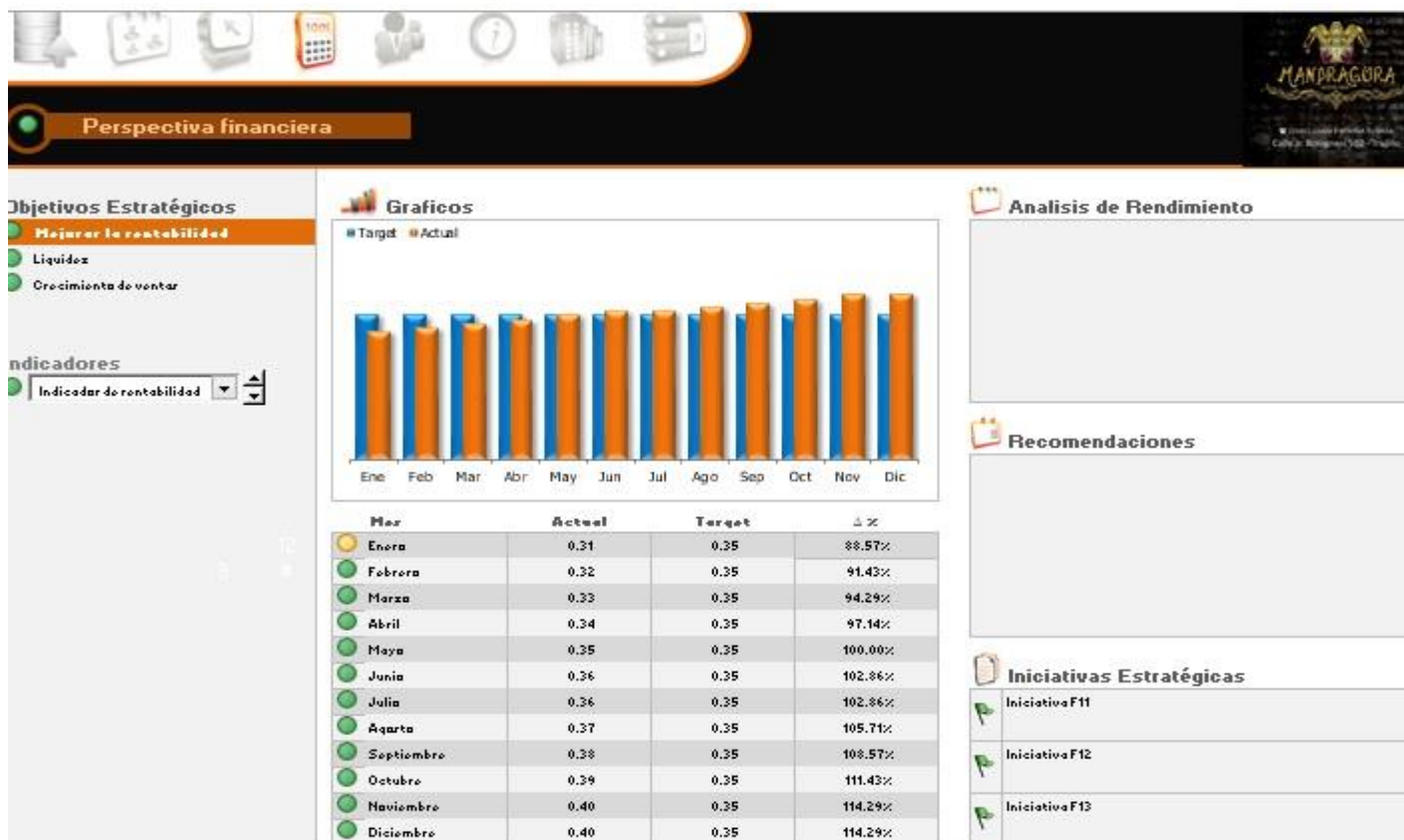


Figura 14 Perspectiva financiera - Balance Score Card

Fuente: Adaptación de documento descargado de <https://www.intrafocus.com/resources/balanced-scorecard-spreadsheet/>

En la figura n° 14 se muestra una de las perspectivas del balance score card propuesto para el control del modelo de planeamiento propuesto.

IV. Plan de contingencia

Tabla 66 Matriz de plan de contingencia del modelo de planeamiento estratégico basado en procesos propuesto

Estrategias Vs Escenarios	F5, A1, A2: Elaboración de presupuestos para priorizar los pagos normativos	F1, F4, A6, A9: Definición de estándares de calidad para delimitar los proveedores y evitar productos de dudosa procedencia	F6, F9, A3, A10: Relanzamiento de la carta por temporadas estacionales	F6, F7, A3, A4: Delegación de funciones y tareas al personal donde se pueda generar seguridad y comodidad al cliente	F2, F5, F6, F7, A7, A3: Planificación de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.	F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6: Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia	F5, D1, D8, A3, A10: Reducir el empirismo dentro de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente	F1, F2, F3, D2, D4, D10, A3: Direccionar las estrategias al segmento de clientes determinado con promociones exclusivas para ellos.	F5, D7, A7, A8: Contratos inteligentes con los grupos de espectáculo con el fin de reducir costos y lograr la preferencia de los clientes.	F1, F2, F3, F9, F19, D2, D10, A10, A3: Aplicación de estrategias de contenidos para impulsar los lanzamientos de los elixires básicos y conceptuales	F5, F7, D3, D6, D8, A5, A4, A3: Capacitación interna para evitar incertidumbre de los problemas que el entorno puede traer.
Escenario 1: Costos elevados de los permisos necesarios para el espectáculos	x			x			x				
Escenario 2: Corrupción de las autoridades involucradas que hacen más largo el acceso a los permisos	x			x							
Escenario 3: Stakeholders externo: Competencia						x		x	x	x	
Escenario 4: Delincuencia		x		x							
Escenario 5: Fenómenos naturales				x							x
Escenario 6: Informalidad en los proveedores		x					x				x
Escenario 7: Costos elevados en el contrato de personas o grupos para el espectáculo	x				x				x		
Escenario 8: Costo elevado de mano de obra calificada en el sector											x
Escenario 9: Inestabilidad de precios en los productos perecibles: frutas.	x	x					x				x
Escenario 10: Falta de conocimiento del valor y variedad de cocteles por parte de la sociedad.			x					x		x	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 57, se muestra el plan de contingencia donde cada escenario de amenaza cumple con una respectiva estrategia.

Tabla 67 Descripción del plan de contingencia y costeo estimado.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	COSTO	RESPONSABLE
F5, A1, A2: Elaboración de presupuestos para priorizar los pagos normativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar ingresos y egresos para determinar la utilidad. ✓ Realizar un detalle priorizando lo faltante más importante. ✓ Analizar el grado de impacto e importancia de cada necesidad. ✓ Establecer el presupuesto ✓ Realizar el informe formal para el pago de la necesidad más prioritaria. 	7050	Administración
F1, F4, A6, A9: Definición de estándares de calidad para delimitar los proveedores y evitar productos de dudosa procedencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un proceso de abastecimiento/compras/almacén ✓ Definir los estándares de calidad ✓ Realizar el manual de calidad por área ✓ Determinar los proveedores que cumplan los estándares propuestos ✓ Generar alianzas estratégicas. 	350	Abastecimiento/Compras/Almacén
F6, F9, A3, A10: Relanzamiento de la carta por temporadas estacionales o según requiera la demanda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el segmento y tipo de cliente ✓ Establecer los productos de mayor utilidad y ganancia ✓ Definir los productos de mayor preferencia ✓ Enfocar la propuesta en innovación ✓ Realizar la campaña de intriga ✓ Aplicar estrategias BTL. 	270	Bar/Cocina - Administración
F6, F7, A3, A4: Delegación de funciones y tareas al personal donde se pueda generar seguridad y comodidad al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de los procesos internos de la empresa. ✓ Asignación de responsable de cada proceso y el objetivo respectivo. ✓ Realización de documentos internos que controlen y respalden la conducta de los empleados. 	520	Administración

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación continua ✓ Monitoreo y control del cumplimiento de las responsabilidades. 		
F2, F5, F6, F7, A7, A3: Realización de planes de contingencia para enfrentar escenarios de baja de ventas, a través de espectáculos diferentes que llame a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de los factores internos y externos de interés de evaluación de la empresa. ✓ Realizar la matriz de estrategias FODA ✓ Determinar los días de mayor ventas y los factores ✓ Proponer estrategias evaluando los escenarios e implementarlos ✓ Evaluar el impacto y reajustar los cambios necesarios. 	350	Administración/ Gerencia
F6, F7, F8, D3, D5, D6, A3, A4, A6: Reducir demoras innecesarias para evitar que el cliente prefiera la competencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir el proceso y protocolo de atención. ✓ Capacitar en base al proceso al personal del servicio. ✓ Evaluar el cumplimiento del proceso ✓ Medir el impacto con los clientes constantemente. 	250	Administración/ Servicio
F5, D1, D8, A3, A10: Reducir el empirismo dentro de la empresa para mejorar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el análisis del impacto positivo y negativo de un trabajo estandarizado. ✓ Realizar el análisis de percepción del cliente previo. ✓ Gestionar el cambio y concientizar en base a resultados obtenidos. ✓ Proponer mejoras, implementarlas progresivamente y evaluar los resultados. ✓ Realizar el análisis y proponer cambios necesarios. 	430	Gerencia / Administración
F1, F2, F3, D2, D4, D10, A3: Direccionar las estrategias al segmento de clientes determinado con promociones exclusivas para ellos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmentar y conocer el tipo de cliente. ✓ Definir las preferencias analizando con instrumentos necesarios. ✓ Establecer estrategias necesarias al tipo de segmento. 	220	Gerencia/ Administración

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar estrategias BTL para incentivar el consumo de nuevos productos. ✓ Evaluar el impacto obtenido. 		
F5, D7, A7, A8: Contratos inteligentes con los grupos de espectáculo con el fin de reducir costos y lograr la preferencia de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la preferencia musical de los clientes. ✓ Evaluar a bandas como posibles alianzas. ✓ Negociar una alianza estratégica que permita asegurar un buen espectáculo. ✓ Evaluar el impacto y mejorar si fuera necesario. 	3500	Administración
F1, F2, F3, F9, F19, D2, D10, A10, A3: Aplicación de estrategias de contenidos para impulsar los lanzamientos de los elixires básicos y conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los cocteles a promocionar ✓ Determinar las características de cada uno de ellos. ✓ Establecer la forma de promoción que fortalezca la campaña de intriga. ✓ Describir cada producto vendiendo la principal característica. ✓ Evaluar el impacto y percepción del cliente. 	190	Administración/ Bar - Cocina
F5, F7, D3, D6, D8, A5, A4, A3: Capacitación interna para evitar incertidumbre de los problemas que el entorno puede traer.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formalizar los procesos internos de la empresa. ✓ Gestionar el cambio hacia un trabajo estandarizado. ✓ Realizar la concientización respectiva ✓ Evaluar los beneficios y posibles desventajas. ✓ Capacitar en base a los procesos y determinar objetivos y metas. ✓ Controlar y monitorear el cumplimiento para mejorar continuamente. 	1200	Gerencia
TOTAL COSTO		14330.00 PEN	Gerencia/ Socios

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 58, se muestra el plan de contingencia con un costo aproximado por actividad a realizar, teniendo en cuenta las carencias y limitaciones.

2. Variable dependiente: Satisfacción del cliente

A continuación, percepción que el cliente tiene de la organización tras la aplicación de encuestas:

2.1. Pre-Test

2.1.1. Pregunta filtro: ¿Ha visitado antes este local?



Figura 15 Resultados de pregunta filtro

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 15, el 86% de los encuestados si asisten al local y el 14% no asiste al local.

2.1.2. ¿De los siguientes establecimientos cuál es su preferido? (marcar solo uno)

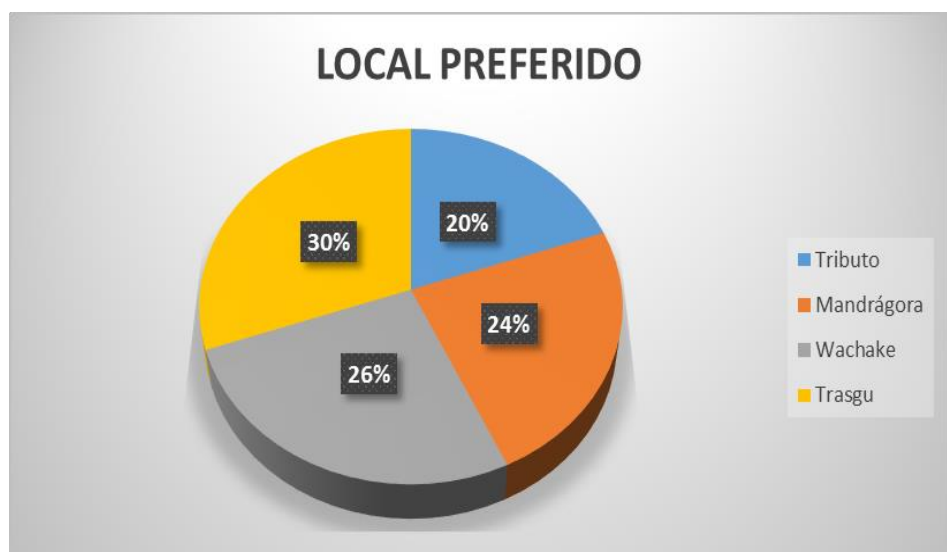


Figura 16 Local preferido

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 16, el local preferido de los encuestados es Tragus con total de 30% mientras *Mandrágora ocupa el tercer lugar con 24%*

2.1.3. ¿Por qué motivo?



Figura 17 Motivo de preferencia

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

En la figura n° 17, el motivo por el que más asiste a este local es por el ambiente y música ya que nos afirmaron de 33% y en segundo lugar nos dijeron solo la música con 28%.

2.1.4. ¿Con que frecuencia suele visitar los establecimientos antes mencionados?

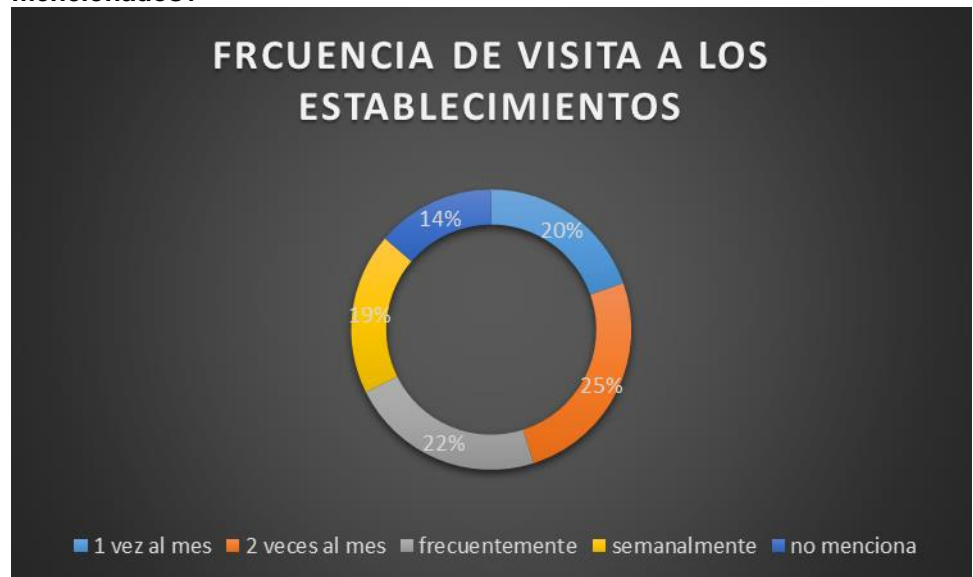


Figura 18 Frecuencia de visita a otros establecimientos

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

En la figura n° 18, el 25% de las personas encuestadas nos dijeron que visitan estos establecimientos 2 veces por semana.

2.1.5. ¿Con qué frecuencia visita mandrágora?

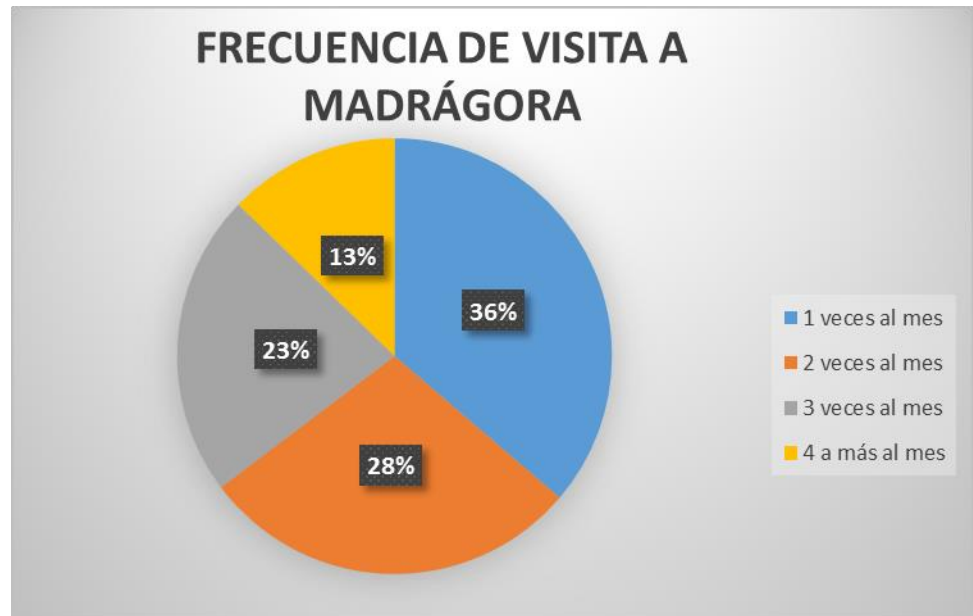


Figura 19 Frecuencia de visita al local

Fuente: Elaboración equipo de trabajo

En la figura n° 19, el 36% de los encuestados nos informaron que visitan Mandrágora 1 vez por semana y un 28% 2 veces por semana

2.1.6. ¿Qué tipo de bebidas prefiere durante su visita Mandrágora?



Figura 20 Bebidas que más consumen

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 20, la bebida más consumida en Mandrágora es cerveza con un 40% y el segundo es cocteles con un 32%

2.1.7. En cuanto a los siguientes ítems, ¿Cómo califica la calidad?

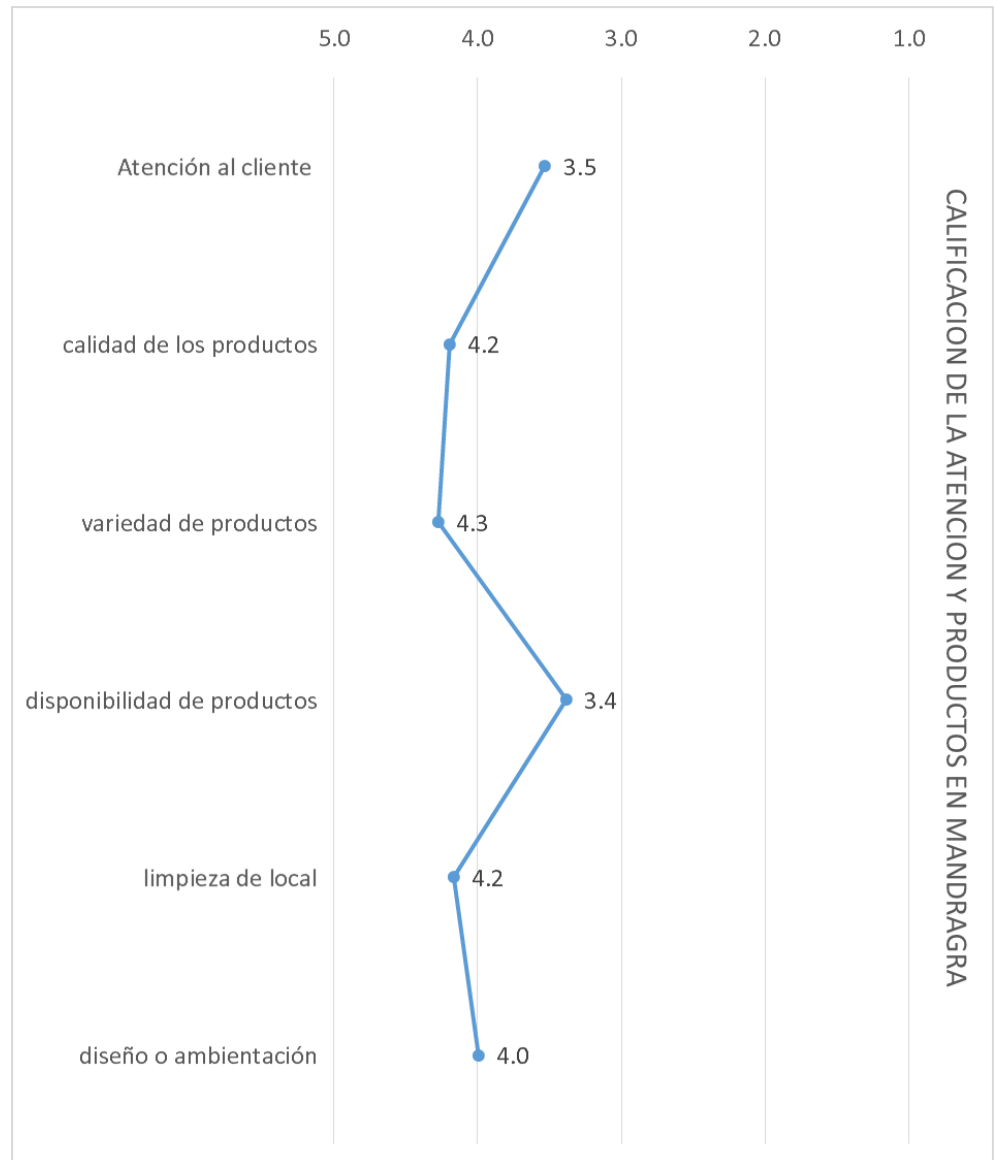


Figura 21 Calificación de atención y productos en el local

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 21, los encuestados calificaron a la variedad de productos; calidad de los productos y limpieza del local con un puntaje alto y en la parte de disponibilidad de productos y atención al cliente deberían mejorar ya que salieron demasiado bajo.

2.1.8. ¿Cómo califica su experiencia como cliente dentro del local?

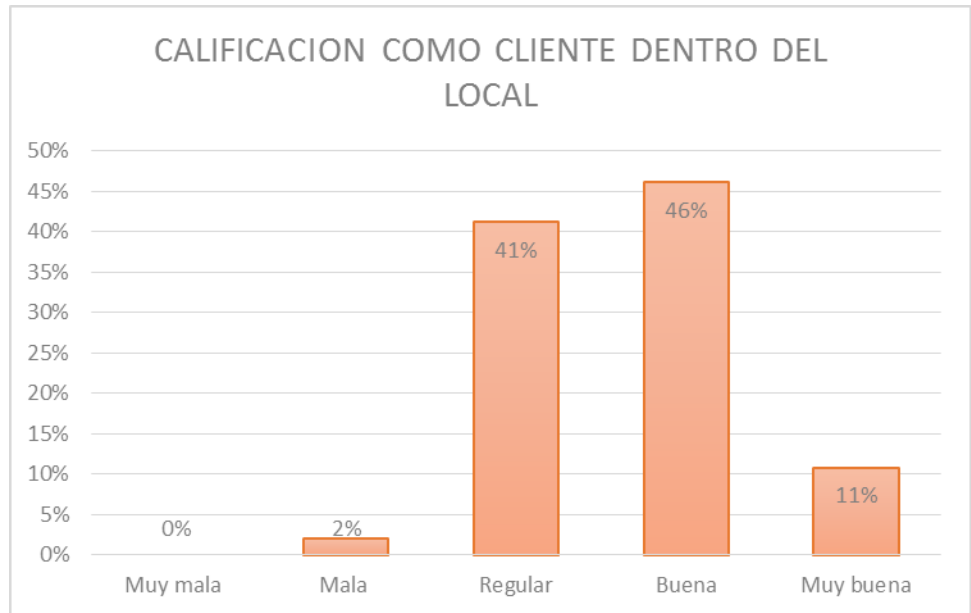


Figura 22 Calificación de la experiencia dentro del local

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 22, el 46% califico buena la experiencia como cliente dentro de Mandrágora y el 41% dijo que regular.

2.1.9. ¿Recomendaría Mandrágora a sus amigos?

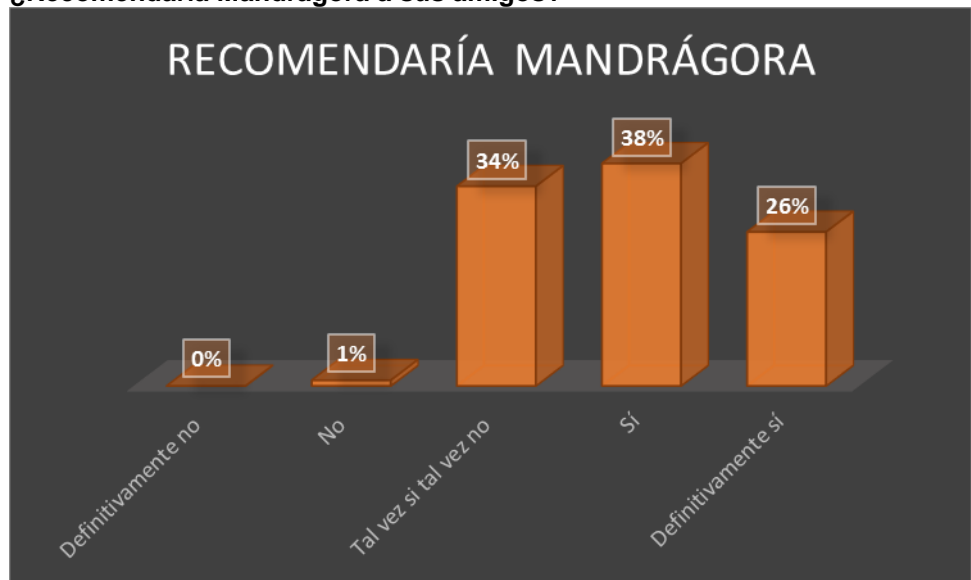


Figura 23 Calificación sobre la recomendación del local a otras personas

Fuente: Elaboración propia

En la figura n°23, el 38% de los encuestados respondieron con si recomendarían el local y el 34 % dijo tal vez si tal vez no.

2.1.10. GENERO

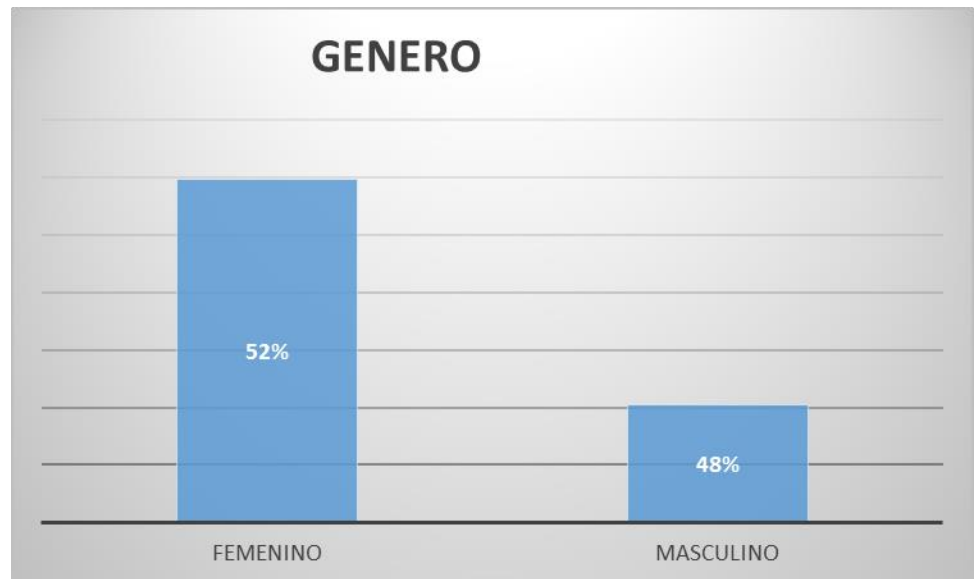


Figura 24 Género de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 24, el 52% de los encuestados son de género femenino y el 48% masculino.

2.1.11. OCUPACION

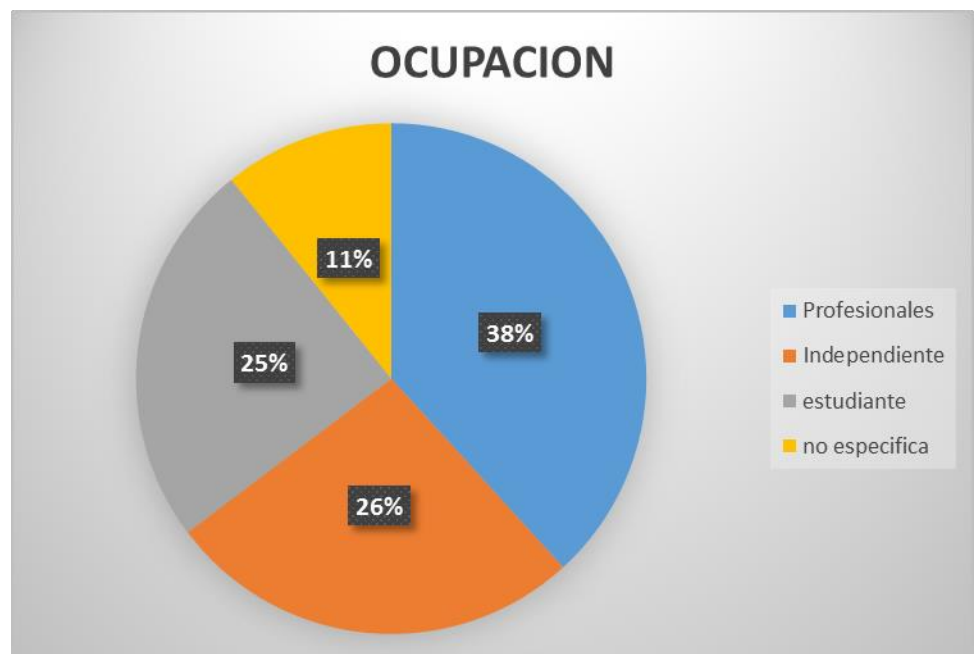


Figura 25 Ocupación de las personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 25, el 38% de los encuestados son profesionales y el 26% son independientes.

2.1.12. EDAD

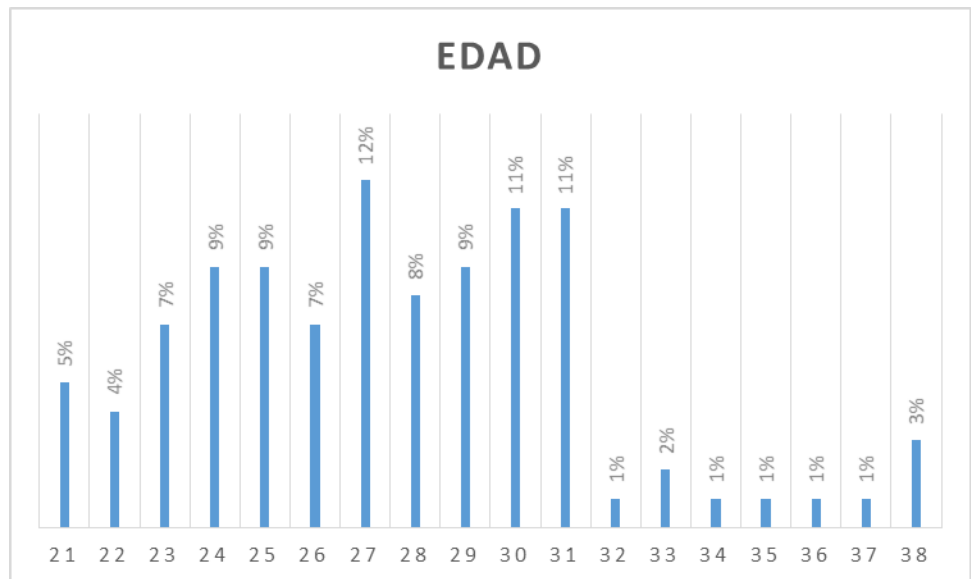


Figura 26 Edad de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 26, el 12% de los encuestados tienen 27 años y el 11% varía entre 30 y 31 años.

En conclusión, existe una gran posibilidad de mejora para cambiar los resultados o por lo menos mejorar la percepción que los clientes tienen, es importante reconocer que a través de la implementación del modelo de planeamiento estratégico progresivamente, se obtendrían nuevas y mejores respuestas.

2.2. Post test

2.2.1. ¿Ha visitado antes este local?

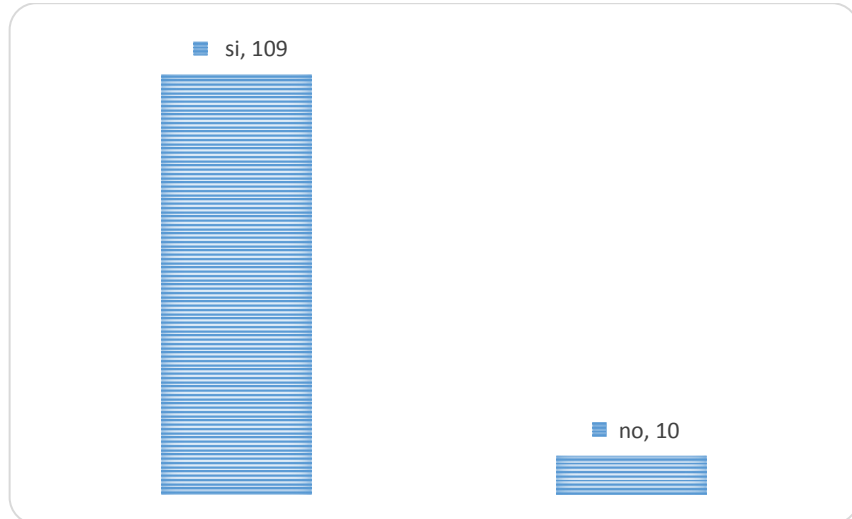


Figura 27 Pregunta filtro

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 27 se muestra la respuesta de la pregunta filtro y se observa que 109 personas sí visitaron el local antes y 10, no.

2.2.2. De los siguientes establecimientos: ¿cuál es su preferido?



Figura 28 Local preferido

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 28, se muestra que existe una preferencia hacia Mandrágora, como segundo lugar está Trasgus seguido de Wachaque y Tributo.

2.2.3. De la pregunta anterior, ¿Por qué motivo es tu preferido?

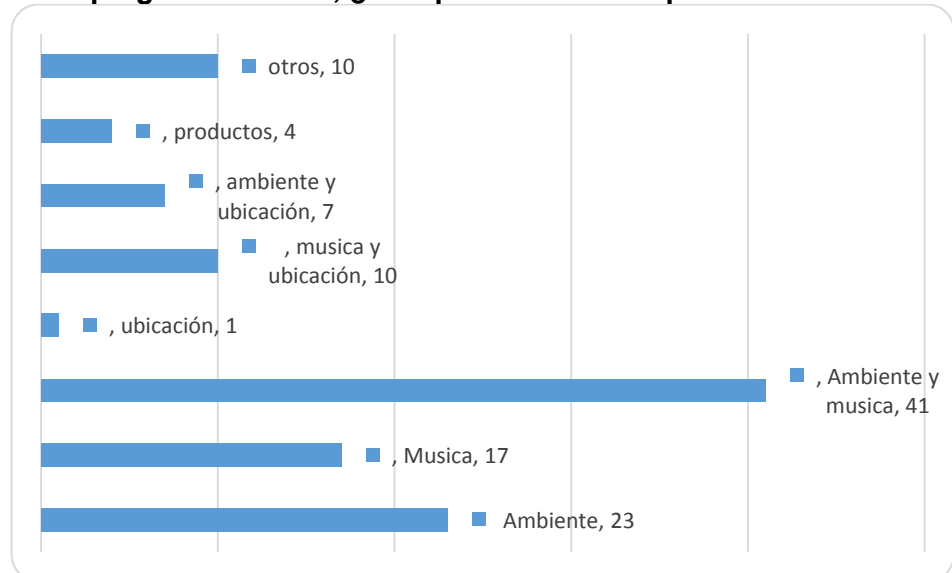


Figura 29 Motivo de preferencia

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 29, vemos que 41 personas indican que prefieren un lugar por el ambiente y música.

2.2.4. ¿Con qué frecuencia suele visitar los establecimientos antes mencionados?

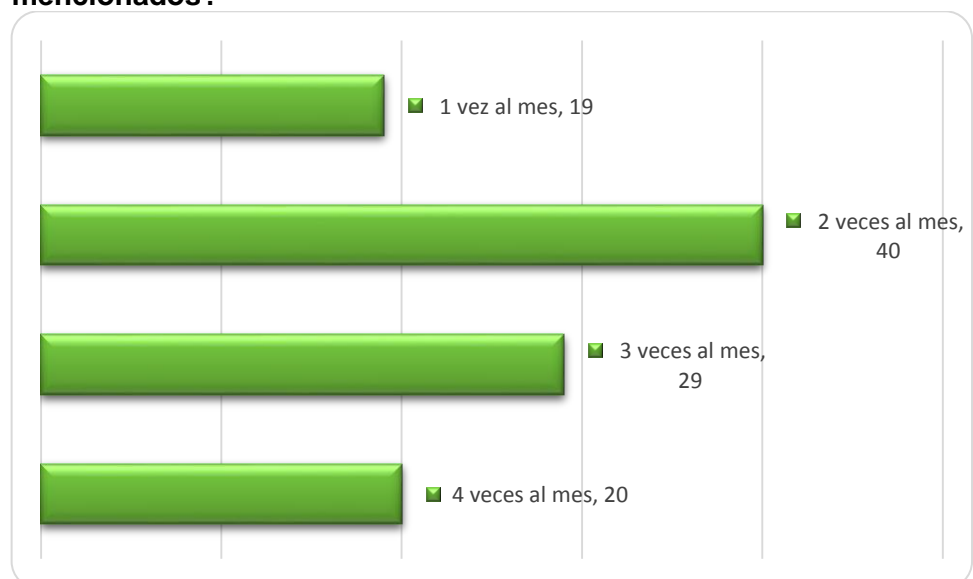


Figura 30 Frecuencia de visita a los establecimientos mencionados

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 26 se muestra que la frecuencia de visita a los establecimientos mencionados es mayormente dos veces al mes.

2.2.5. ¿Con qué frecuencia visita MANDRÁGORA?

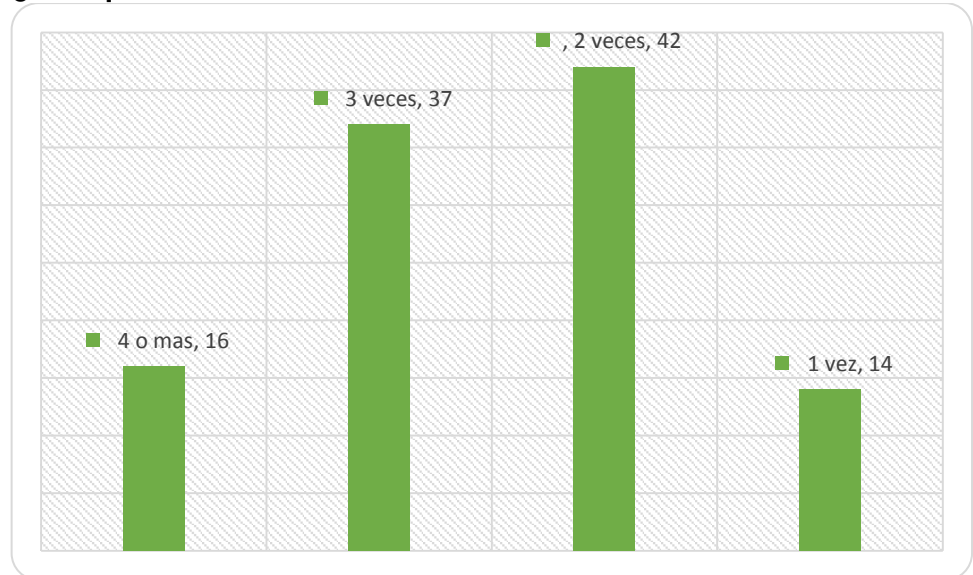


Figura 31 Frecuencia de visita a Mandrágora

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 31 se visualiza que 38.53% visitan el local dos veces al mes y sin embargo el 33.94%, lo hace tres veces al mes, mientras el 12.84% sólo lo hace una vez.

2.2.6. ¿Qué tipo de bebidas prefiere durante su visita Mandrágora?

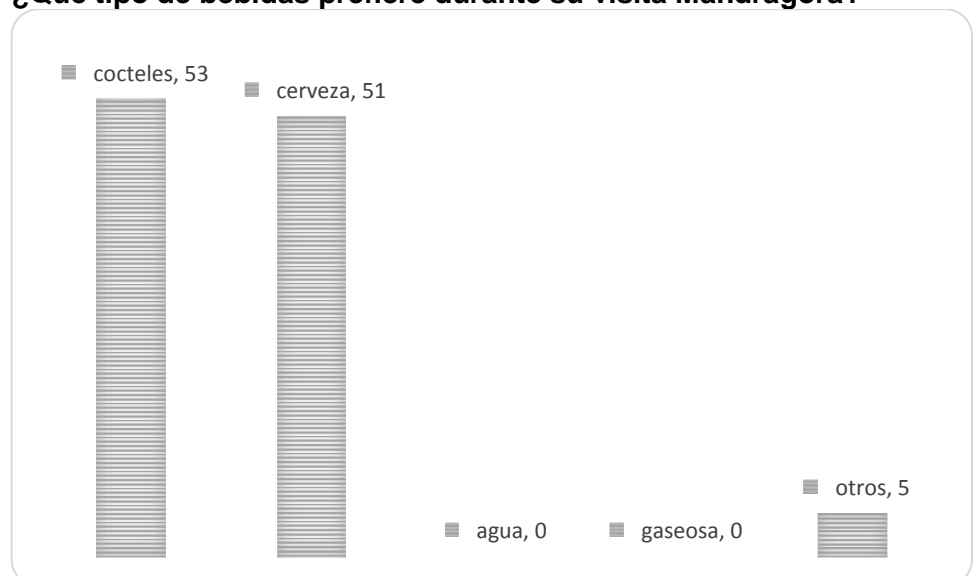


Figura 32 Preferencia de bebida en Mandrágora

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 32 se muestra una preferencia de 48.62% de encuestados por cocteles pero así mismo, 46.78 %, por la cerveza, notándose una ligera mejora frente a la respuesta anterior.

2.2.7. ¿Cómo calificas la calidad en lo siguiente?

- **Atención al cliente**

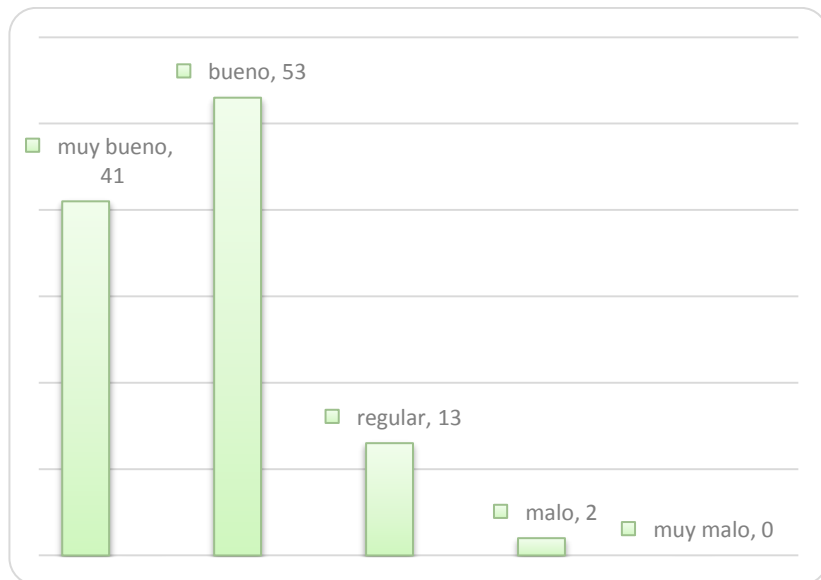


Figura 33 Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 33, se muestra un que 48.62% de personas coinciden con una buena atención frente a 11.92% que la califican como regular.

- **Calidad en productos**

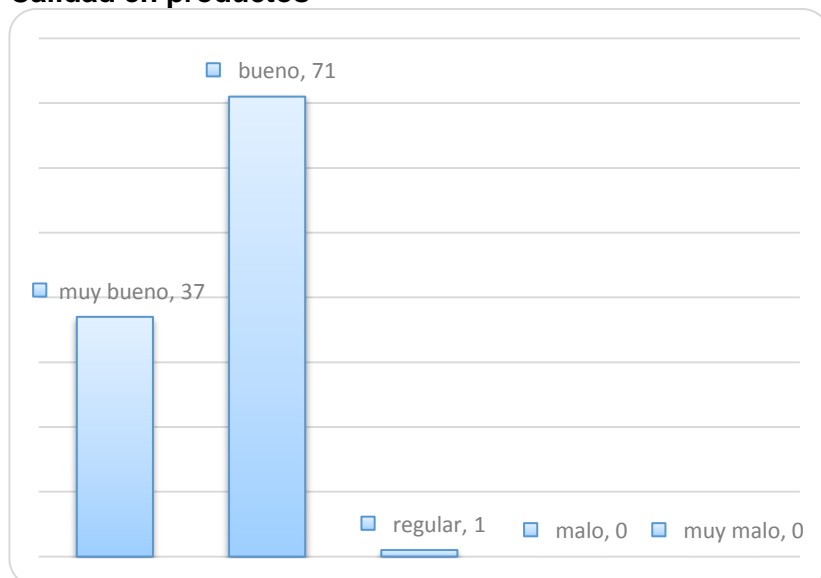


Figura 34 Calidad de productos

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 34, 65.13% de personas coinciden que la calidad en productos es buena y 33.94%, que es muy bueno.

• **Variedad de productos**

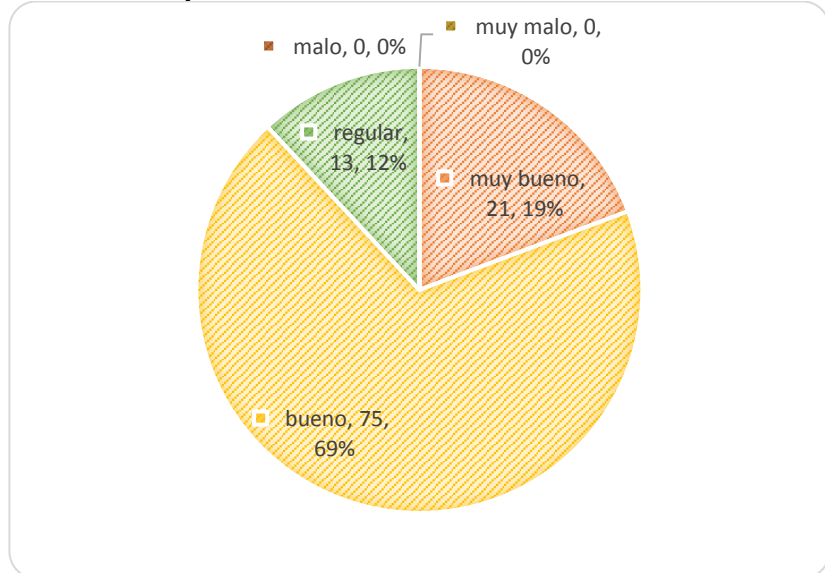


Figura 35 Calidad en Variedad en Productos

Fuente: Elaboración propia

En la figura 35, se muestra que 68.80 % de personas califican como bueno a la calidad en variedad de productos, mientras que 11.92%, como regular.

• **Disponibilidad de productos**

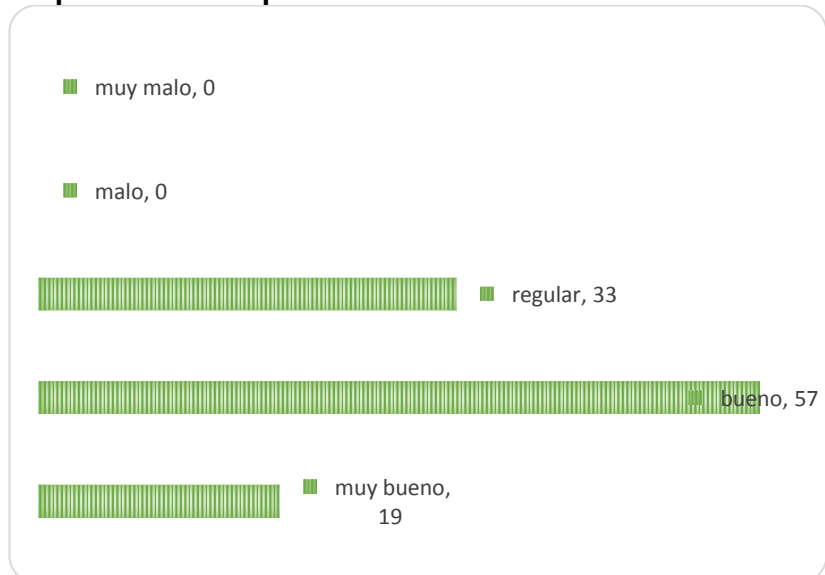


Figura 36 Calidad en la disponibilidad de productos

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 36, 52.29% de personas, califican como bueno a la calidad en disponibilidad de productos, contra 30.37% personas que califican como regular.

- **Limpieza del local**

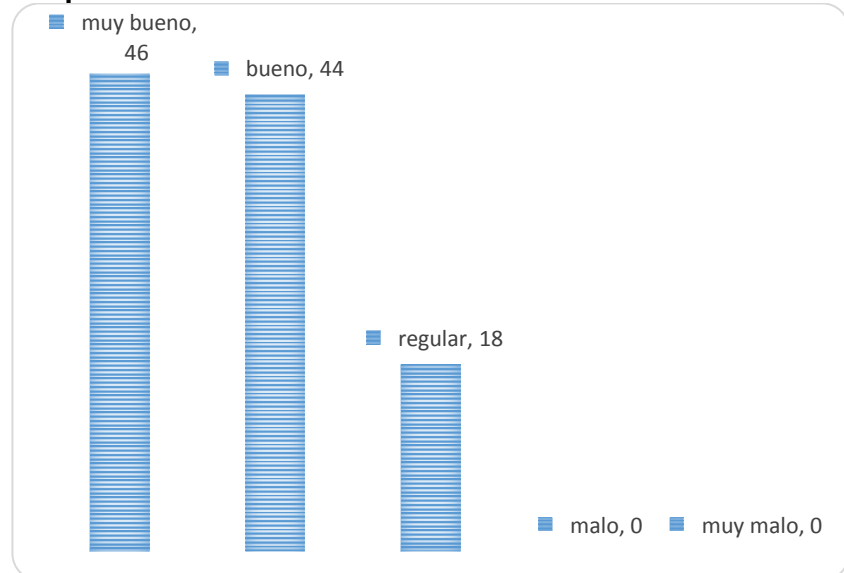


Figura 37 Calidad de limpieza del local

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 37, 42.20% personas califican como muy buena la calidad en limpieza del local, frente a 16.51% que califican como regular.

- **Diseño o ambientación del local**

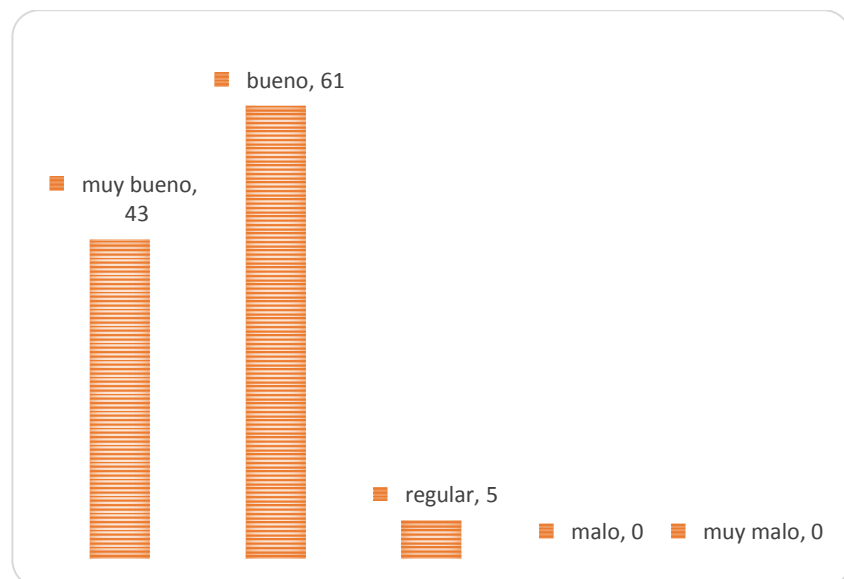


Figura 38 Calidad en diseño y ambientación del local

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 38, se muestra la calidad en diseño y ambientación donde 55.96% de personas percibieron como bueno frente a 4.58% que lo hicieron como una perspectiva regular.

2.2.8. ¿Cómo calificas la experiencia dentro del local?

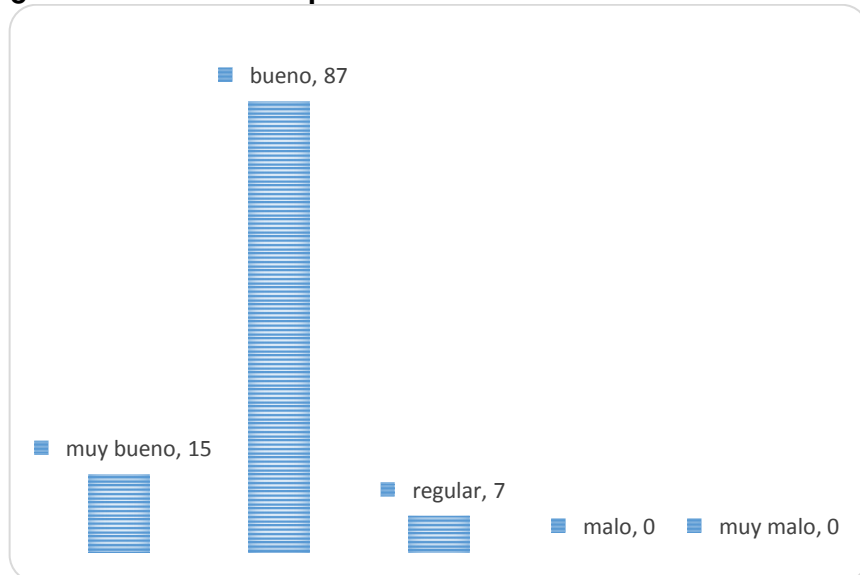


Figura 39 Experiencia dentro del local

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 39 se muestra la calificación de la experiencia dentro del local, donde 79.81% de personas calificaron como buena frente a 6.42% que lo hicieron como regular.

2.2.9. ¿Recomendaría Mandrágora a sus amigos?



Figura 40 ¿Recomendarías Mandrágora?

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 40 se observa que 86.23% de personas recomendarían el establecimiento, frente a 6.42% que pensarían en hacerlo o no.

2.2.10. Edad de los encuestados

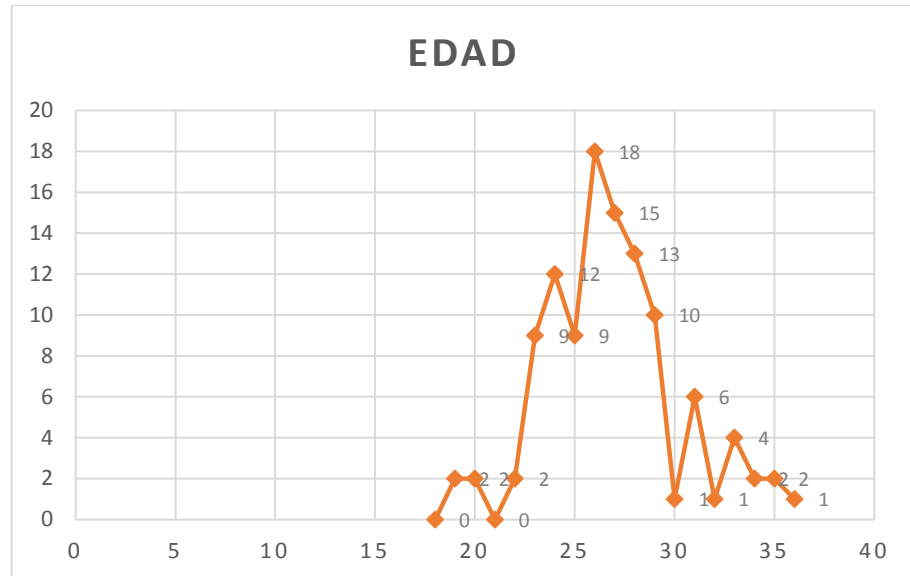


Figura 41 Edad de las personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 41 se muestra que la mayoría de personas tienen entre 25 a 30 años de edad y en ese intervalo se centra el segmento de cliente de la empresa.

2.2.11. Sexo

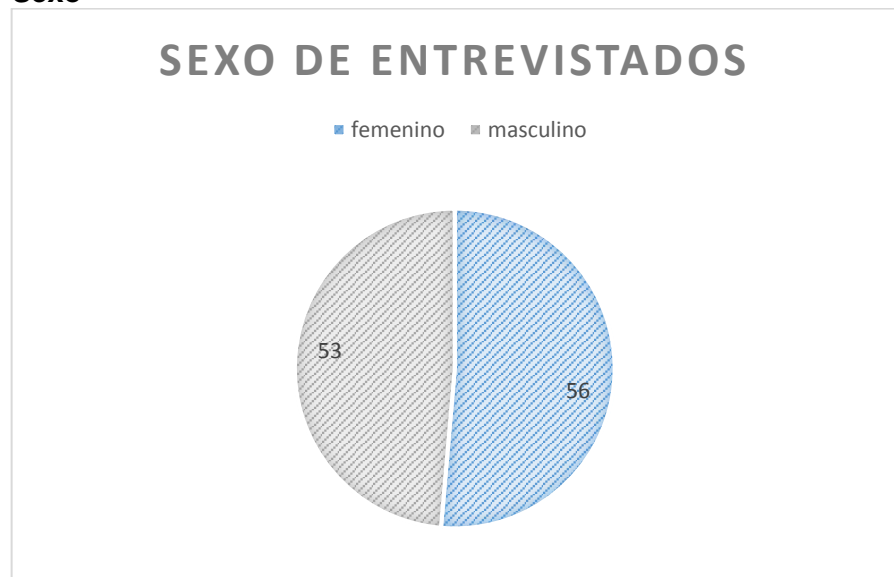


Figura 42 Sexo de entrevistados.

Fuente: Elaboración propia

En la figura n° 42, se detalla 48.62 % masculino, 51.38% Femenino.

2.2.12. Ocupación



Figura 43 Ocupación de los entrevistados

Fuente: Elaboración propia

En la figura 43, se muestra la ocupación de los encuestados donde la mayoría son independientes con un 49.54 % del total de encuestados

Finalmente se observa la percepción positiva frente a algunos cambios realizados, lo que indica que existe una tendencia a aceptar las propuestas en un futuro. Así mismo se obtuvo un ítem más donde se consultó las recomendaciones que contribuirían a una mejor gestión y así mismo, aseguraría la satisfacción de los clientes, y se obtuvo las siguientes respuestas:

- Atención más flexible
- Promociones más variadas
- Pista de baile
- Variedad de snacks
- Otras bandas musicales

2.3. Cuadro Comparativo de encuestas

Tabla 68 Cuadro comparativo final de encuestas

	Pre Test	Post Test	Variación
Local preferido	24 % prefieren Mandrágora	39% prefieren Mandrágora	62.5 % de mejora
Frecuencia de visita a Mandrágora	28% (2 veces al mes)	38.53% (2 veces al mes)	37.6% de mejora
Bebidas más consumidas	40% prefieren cerveza / 32% prefieren cocteles	48.62% (cocteles) / 46.78 % (cerveza)	16.95 % (cerveza) / 46.78 % (cocteles)
Atención al cliente	33% (bueno)	48.62% (Bueno)	47.33% de mejora.
Calidad de productos	47% bueno	65.13% (bueno)	38.57 % de mejora
Variación de productos	48% (bueno)	68.80% (Bueno)	43.33% de mejora
Disponibilidad de productos	48% (bueno)	52.29 % (Bueno)	0.089% de mejora
Diseño o ambientación	38% (bueno)	55.96% (Bueno)	47.26 % de mejora
Experiencia dentro del local	46% (bueno) / 11% (Muy bueno)	79.81% (bueno) / 13.76% (muy bueno)	64.15 % de mejora entre bueno y muy bueno
Recomendaría mandrágora	22.68 (Definitivamente sí)	86.23 (Definitivamente sí)	280% de mejora
Género	52% (Femenino)	51.38% (Femenino)	Femenino es el género que predomina
Ocupación	38% (profesionales)	27.52% (profesionales) / 49.54% (independiente)	La mayor parte de los clientes son profesionales
Edad	27 años en promedio	28 años en promedio	27 años es el promedio de edad
Total promedio influencia del modelo de planeamiento basado en procesos			62.23%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 68 se muestra un resumen de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación, donde se visualiza que al menos la influencia de variación porcentual del modelo de planeamiento es del 62.23% en los resultados obtenidos por las herramientas de recolección de datos.

2.4. Costos

Tabla 69 Costos de realización del modelo de planeamiento

EDT	Nombre de tarea	Presupuesto Base	Duración	CRONOGRAMA														TOTAL	
				Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14		
1. Inicio		789.90	42 horas																789.90
2. Planificación		1351.20	58 horas																1351.20
3. Análisis situacional		1289.60	52 horas																1289.60
4. Ejecución		3770.00	70 horas																3770.00
5. Control y monitoreo		2216.00	15 horas																2216.00
6. Cierre		1200.00	5 horas																1200.00
TOTAL		10616.70	244 horas																10616.70

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 69, se muestra la tabla de costos para la realización de la propuesta del modelo de planeamiento basado en procesos, basado en costo de mano de obra en el Perú y en los trabajos realizados que se requieren.

Tabla 70 Proyectado de ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	170304.4	175413.5	180675.9	186096.2	191679.1
Costo Venta	37467.0	38591.0	39748.7	40941.2	42169.4
Costo de Producción	17030.4	17541.4	18067.6	18609.6	19167.9
Utilidad Bruta Incremental	115807.0	119281.2	122859.6	126545.4	130341.8
Gastos Admin	2400.0	2000.0	2000.0	2000.0	2000.0
Gastos de venta	7200.0	8770.7	9033.8	9304.8	9584.0
Utilidad Antes de Impuesto	84607.0	108510.5	111825.8	115240.6	118757.8
Impuesto a la renta	23690.0	30382.9	31311.2	32267.4	33252.2
Utilidad Neta Incremental	60917.0	78127.6	80514.6	82973.2	85505.6
costos totales	54497.4	56132.3	57816.3	59550.8	61337.3

En la tabla n° 70 se detalla el proyectado de ingresos a 5 años.

Tabla 71 Flujo de caja incremental

FLUJO DE CAJA LIBRE INCREMENTAL							
DESCRIPCION	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
Ingresos		S/. 60,917.03	S/. 78,127.58	S/.	S/.	S/. 85,505.64	
				80,514.61	82,973.24		
Costos		S/. 54,497.41	S/. 56,132.33	S/.	S/.	S/. 61,337.31	
				57,816.30	59,550.79		
UTILIDAD BRUTA		S/. 6,419.63					
			21,995.25	22,698.31	23,422.45	24,168.33	
Gasto de Administración y Venta							
UTILIDAD O PERDIDA OPERATIVA		6,419.63	21,995.25	22,698.31	23,422.45	24,168.33	-
Impuesto a la Renta							
Inversiones	S/.						
	10,616.70						
Activo Fijo	S/.						
	10,616.70						
Intangible							
Capital de Trabajo							
FLUJO DE CAJA LIBRE	-10616.70						
		6,419.63	21,995.25	22,698.31	23,422.45	24,168.33	-
		5783	17852	16597	15429	14343	70003.9
	-10617	5783	17852	16597	15429	14343	59387.2

En la tabla n° 71 se muestra la tabla con el flujo de caja incremental de manera detallada a una proyección de 5 años.

Tabla 72 Cálculo del VAN, TIR, B/C

CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 15.00%

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 15.00%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de Efectivo act. (\$)
0	10,617	0	1.00	10,617	0	-10,617
1	54,497	60,917	0.87	47,389	52,971	5,582
2	56,132	78,128	0.76	42,444	59,076	16,632
3	57,816	80,515	0.66	38,015	52,940	14,925
4	59,551	82,973	0.57	34,048	47,440	13,392
5	61,337	85,506	0.50	30,495	42,511	12,016
Total	238,614	388,038		203,009	254,938	51,929

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	51,929.45	Se acepta	51,929.45
TIR =	124.11%	Se acepta	124.11%
B/C =	1.26	Se acepta	
VA=	62,546.15	Se acepta	21,519.58
IR=	5.89	Se acepta	

En la tabla n° 72 se detalla los indicadores para la evaluación financiera se identifica que por cada sol invertido, existe una ganancia de 0.26 céntimos.

2.5. Cliente oculto

- Evaluación previa

Tabla 73 Cliente oculto - evaluación previa

Reporte de Evaluación			
	Calificación	Puntaje/ Meta	Comentario
PRESENTACIÓN DEL LOCAL			
Orden	4	/5	
Limpieza	4	/5	
Ambiente	3	/5	
Música	5	/5	Buena banda de rock
Subtotal	18	20	
SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA			
Actitud	4	/7	No se notó la actitud de bienvenida
Sonrisa	1	/2	No sonrió
Presentación	1	/4	No se presentó
Servicio al cliente	1	/2	Lo hizo apurado
Tiempo de servicio	1	/3	Luego de 10 minutos de mi llegada me atendieron
Tiempo de demora	1	/2	Demoraron en preparar 20 minutos un snack
Subtotal	9	20	
PRODUCTOS			
Bebidas/ Snacks	5	/5	
Menaje	5	/5	
Presentación	5	/5	Agradable a la vista
Sabor	4	/5	Muy bueno
Subtotal	19	/20	
TOTAL	46	/60	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 73, se realizó la evaluación del cliente oculto como evaluación previa a la implementación y se obtuvieron resultados no muy favorables.

- **Evaluación final**

Tabla 74 Cliente oculto - Evaluación final

Reporte de Evaluación				
		Calificación	Puntaje/ Meta	Comentario
PRESENTACIÓN DEL LOCAL				
Orden		5	/5	
Limpieza		5	/5	
Ambiente		4	/5	Bonita decoración
Música		5	/5	Buena música
Subtotal		18	20	
SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA				
Actitud		6	/7	Buena actitud
Sonrisa		2	/2	Muy amable
Presentación		4	/4	Dijo su nombre y saludó
Servicio cliente	al	2	/2	Se notó una atención cálida
Tiempo servicio	de	2	/3	Demoraron un momento en traerme la carta
Tiempo demora	de	1	/2	Una ligera demora en mi pedido, pudo ser más rápido
Subtotal		17	20	
PRODUCTOS				
Bebidas/ Snacks		5	/5	Muy agradables
Menaje		5	/5	Fue adecuado
Presentación		5	/5	Muy bien decorado
Sabor		4	/5	Muy bueno
Subtotal		19	/20	
TOTAL		54	/60	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 74, se muestra la evaluación luego de ligeros cambios realizados y con mejores resultados que la evaluación previa.

2.6. Calidad interna

2.6.1. Pre

Tabla 75 Check list - calidad interna pre aplicación

REQUISITOS ISO 9001:2008		
1. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
1.1. Compromiso de la dirección	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONE
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?	No	Observación de campo
¿La alta dirección establece la política de la calidad?	No	Observación de campo
¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?	No	Observación de campo
¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?	No	Observación de campo
¿Asegura la disponibilidad de recursos?	Si	Observación de campo
1.2. Enfoque al cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?	SI	Observación de campo
¿Se está analizando la satisfacción del cliente?	No	Observación de campo
1.3. Política de calidad	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	NO	Observación de campo
¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	NO	Observación de campo

¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?	NO	Observación de campo
¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?	NO	Observación de campo
1.4. Planificación		
1.4.1. Objetivos de la calidad	Cumplimiento (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?	NO	Observación de campo
¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?	NO	Observación de campo
¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?	No	Observación de campo
2. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		
2.1. Planificación de la realización del producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES

¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?	NO	Observación de campo
2.2. Procesos relacionados con el cliente		
2.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?	NO	Observación de campo
¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?	NO	Observación de campo
¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?	Si	Observación de campo
¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?	NO	Observación de campo
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?	NO	Observación de campo
2.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	Observación de campo
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?	NO	Observación de campo
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?	SI	Observación de campo
¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?	SI	Observación de campo
¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?	SI	Observación de campo

2.2.3. Comunicación con el cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	No	Observación de campo
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	No	Observación de campo
2.3. Compras		
2.3.1. Proceso de compras	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	Si	Observación de campo
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	No	Observación de campo
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	No	Observación de campo
¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?	No	Observación de campo
2.3.2. Información de las compras	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?	NO	Observación de campo
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?	SI	Observación de campo
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?	SI	Observación de campo

2.3.3. Verificación de los productos comprados	Cumplimiento (Sí / No)	
¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?	NO	Observación de campo
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?	SI	Observación de campo
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?	NO	Observación de campo
3. Propiedad del cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?	NO	Observación de campo
¿Existen registros de estas comunicaciones?	NO	Observación de campo
4. Preservación del producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?	No	Observación de campo
¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?	NO	Observación de campo
Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?	NO	Observación de campo
5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
5.1. Generalidades	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	NO	Observación de campo

¿Se están empleando técnicas estadísticas?	NO	Observación de campo
5.2. Seguimiento y medición		
5.2.1. Satisfacción del cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	NO	Observación de campo
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	NO	Observación de campo
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	NO	Observación de campo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 75 se muestra detalladamente un check list del cumplimiento de calidad ISO 9001 para medir el producto, la satisfacción y atención al cliente previo a cualquier modificación. En donde se observa la empresa que no cuenta con una estandarización definida pues sólo está alineado en un 19.85 %.

2.6.2. Post

Tabla 76 calidad interna - check list post aplicación

REQUISITOS ISO 9001:2008		
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
Compromiso de la dirección	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONE
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?	Si	Observación de campo
¿La alta dirección establece la política de la calidad?	No	Observación de campo
¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?	Si	Observación de campo
¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?	Si	Observación de campo
¿Asegura la disponibilidad de recursos?	Si	Observación de campo
Enfoque al cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se está realizando la determinación de los requisitos del cliente?	SI	Observación de campo
¿Se está analizando la satisfacción del cliente?	Si	Observación de campo
Política de calidad	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	NO	Observación de campo
¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?	No	Observación de campo
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	NO	Observación de campo

¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?	NO	Observación de campo
¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?	NO	Observación de campo
Planificación		
Objetivos de la calidad	Cumplimiento (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?	Si	Observación de campo
¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos se encuentran desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?	NO	Observación de campo
¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?	NO	Observación de campo
¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periodos anteriores?	NO	Observación de campo
¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?	No	Observación de campo
REALIZACIÓN DEL PRODUCTO		

Planificación de la realización del producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?	Si	Observación de campo
Procesos relacionados con el cliente		
Determinación de los requisitos relacionados con el producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?	NO	Observación de campo
¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?	Si	Observación de campo
¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?	Si	Observación de campo
¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?	Si	Observación de campo
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?	Si	Observación de campo
Revisión de los requisitos relacionados con el producto	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?	Si	Observación de campo
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?	SI	Observación de campo
¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?	SI	Observación de campo
	SI	Observación de campo

¿Existe una metodología definida para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?		
Comunicación con el cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?	Si	Observación de campo
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	Si	Observación de campo
Compras		
Proceso de compras	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?	Si	Observación de campo
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?	Si	Observación de campo
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?	Si	Observación de campo
¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?	Si	Observación de campo
Información de las compras	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?	NO	Observación de campo
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?	SI	Observación de campo
	SI	Observación de campo

¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?		
Verificación de los productos comprados	Cumplimiento (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?	NO	Observación de campo
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?	SI	Observación de campo
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología definida?	NO	Observación de campo
Propiedad del cliente		
	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?	NO	Observación de campo
¿Existen registros de estas comunicaciones?	NO	Observación de campo
Preservación del producto		
	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?	Si	Observación de campo
¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?	Si	Observación de campo
Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?	NO	Observación de campo
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
Generalidades	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES

¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?	Si	Observación de campo
¿Se están empleando técnicas estadísticas?	NO	Observación de campo

Seguimiento y medición

Satisfacción del cliente	CUMPLIMIENTO (Sí / No)	EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	Si	Observación de campo
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	Si	Observación de campo
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	Si	Observación de campo

Fuente: Elaboración propia

En la tabla n° 76 se muestra detalladamente un check list del cumplimiento de calidad ISO 9001 para medir el producto, la satisfacción y atención al cliente luego de cualquier modificación. En donde se observa la empresa que no cuenta con una estandarización definida pues sólo está alineado en un 60.78%.

CAPITULO VI. DISCUSIÓN

Resulta evidente que el cliente ha de tener una consideración preferente dentro de la gestión de cualquier organización (Gonzales, 2014), pues de esta forma se reafirma lo antes interpretado, tras el estudio aplicado, el eje central es el cliente, del cual es parte para conocer la realidad de la empresa y así mismo para medir los cambios y la percepción del consumidor. García Garrido (2012), sostiene que el tiempo determina la percepción de una empresa en el mercado y por lo que se afirma dicha conclusión, ya que Mandrágora al ser una empresa nueva en el rubro, de acuerdo a la gestión que realice, puede lograr posicionarse en el tiempo o simplemente culminar las labores.

La propuesta realizada y parcialmente aplicada contrajo un impacto que da como percepción positiva del cliente frente a los cambios que la empresa ha realizado, por lo tanto existe una influencia del 62.23% en la satisfacción de los consumidores quienes muchos de ellos, participaron en los instrumentos de medición, enfocándose en la evaluación de la satisfacción del cliente, que al inicio se obtuvo que 39 personas calificaron como regular la calidad en atención y tras ligeros cambios pero significativos, se obtiene que 53 clientes lo puntúan como buena, por lo tanto se induce que el modelo de planeamiento propuesto tiene una influencia directa en la respuesta de quienes perciben y están involucrados en los procesos, por lo tanto afirma lo que Martínez, México (2012) sustenta, que la gestión por procesos dentro de un modelo de gestión genera un éxito sostenido para lograr los objetivos planteados.

Posterior al estudio realizado en cuanto a preferencias de locales, con los cambios realizados, el 42.51% calificó a Mandrágora como el preferido, el 34.88% mencionó a Tragus seguido de 26.16% para Wachaque y finalmente 15.26% para Tributo, a diferencia del previo análisis donde posicionaba a Tragus con el 30%, 26%, Wachaque, 24% Mandrágora y finalmente 20% para Tributo Bar, lo que significa que existe un posicionamiento más definido actualmente. Es claro que las herramientas utilizadas han sido las mejores, así como Coronel, Lima (2016) también optó por los mismos instrumentos para medir la calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurante Pizza Hut, Mega Plaza

– Lima, quien también obtuvo resultados porcentuales que generan análisis continua de mejora, lo mismo que se exige para Mandrágora. Finalmente, se cumple que el empirismo no siempre es la mejor respuesta para llegar al éxito y cumplir objetivos; así lo demuestra Carrasco, Santiago de Chicle (2012) con la investigación realizada sobre la implementación basada en procesos, y se concuerda con lo que concluye debido que luego de las modificaciones realizadas, 94 personas recomendarían la empresa frente a tan sólo 39 que lo hubieran hecho previo a los cambios realizados, es claro que el impacto se visualizan en el retorno del cliente.

CAPITULO VII. CONCLUSIONES

- Se determinó que el modelo de planeamiento estratégico influye en la satisfacción del cliente en 62.23% de incremento pasando de 57% de los cliente que califican bueno y muy bueno la experiencia, a un 93.57. en los resultados obtenidos por las herramientas de recolección de datos, pese a los ligeros cambios realizados pero que se concluyen, fueron significativos.
- Se analizó la realidad problemática, encontrándose los siguientes aspectos: procesos claves son desconocidos por la organización, no cuentan con un modelo de gestión definido y las actividades realizadas son empíricas en la gran mayoría, generando insatisfacción en los consumidores quienes indicaron una experiencia muy buena dentro del establecimiento tan solo de un 11%, del total de encuestados lo que genera una oportunidad de mejora.
- Se identificó los principales procesos de la empresa determinándolos por jerarquía, lo que conllevó a la concientización del personal con la situación que se enfrenta, generando un sentimiento de compromiso gestionado hacia el cambio para realizar un trabajo mejor, esto permitió tener una mejoría en cuanto a la preferencia de lugar de un 62.5%.
- Se diseñó un modelo de planeamiento estratégico basado en procesos planteando los principales factores de interés, frente a los objetivos e intereses organizacionales que la empresa persigue, por ende se dió pie al desarrollo adaptado a las necesidades variables y escenarios que enfrenta constantemente.
- Se evaluó el impacto económico y se concluye que el trabajo podría ser viable debido que VAN positivo e igual a 51929.45 y la TIR igual a 124.11%, siendo superior a la tasa de descuento utilizada, adicional a un B/C de 1.26 lo que refiere que por cada sol invertido, existe una ganancia de 26 céntimos.

CAPITULO VIII. RECOMENDACIONES

Luego de haber establecido las conclusiones de este proyecto de investigación aplicativo en la empresa Campana Group S.A.C recomendamos lo siguiente:

- Realizar un manual de buenas prácticas para la gestión de la calidad interna donde se detalle el cumplimiento para cada área.
- Establecer la forma de trabajar de los colaboradores de la empresa al 95% propuesto mejorando el desempeño y así mismo reflejándose en una atención de calidad.
- Realizar mensualmente capacitaciones sobre atención al cliente y procesos internos a los colaboradores.
- Fijar mensualmente incentivos, participaciones como el trabajador del mes para que así el colaborador se sienta identificado con la empresa brindando las ideas para generar un trabajo armonioso
- El monitoreo de la percepción del clientes es importante para conocer los avances y mejoras posibles a realizar con el fin de lograr el posicionamiento.
- Se recomienda a los futuros investigadores en el tema, Involucrarse en el desarrollo del trabajo operativo de la empresa como del proyecto es importante para conocer los verdaderos problemas y poder proponer soluciones favorables.

CAPITULO IX. REFERENCIAS

- Arango Cuzco, M. & Guanín Moreno, A. (2015). Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de urgencias del hospital militar. (Tesis de maestría) Escuela Politécnica Nacional; Quito.
- Barrera Hinostraza, S. y Valverde Cabrera, E. (2013). Modelo de diseño organizacional para mejorar los procesos internos de la empresa prestadora de servicios eléctricos Oshiro & Valverde ingenieros s.a. de Trujillo en el año 2013. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada Antenor Orrego; Trujillo.
- Bravo, J (2011). Gestión de procesos alineados con la estrategia. Recuperado de [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.p df](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- García M. (2012). La satisfacción de clientes y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala CALIDFIT. 2012, de Revista de Psicología del Deporte Sitio.
- Cachay, S. (2012). Implementación de un sistema integrado de gestión en la empresa Paraíso. 2012, de UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima
- Cruz, A (2012). PROPUESTA INTEGRAL DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS DE NEGOCIO. México DF
- Carrasco, F (2012). ESTUDIO SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN BANCOESTADO. Santiago de Chile
- Chiang, M., Martín J., & Nuñez, A. (2012). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales S.L. - Universidad Pontificia Comillas.
- Gallarza, G (2015). El valor entregado, la cultura de servicio y la orientación al cliente en los hoteles de España. 2015, de Universidad de Valencia
- Gutierrez, A. (2017). "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PONCI PLUS S.A.C., TRUJILLO 2017". Trujillo.
- La Torre, S. (2014). TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE PROCESOS POSICIONAN A LATINOAMÉRICA COMO UN EXPORTADOR EMERGENTE DE SERVICIOS GLOBALES. 2015, de Ministerio de economía de Guatemala Sitio
- Mallar, A (2012). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. 2012, de Visión de Futuro
- Martí, I. (2015). LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN BASADOS EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES: RESULTADOS DE UN ESTUDIO

EMPÍRICO REALIZADO EN LA CAPV1. 2015, de Revista de dirección y administración de empresas

Moliner, A & Coll, M (2015). Ventaja de la gestión por procesos. Recuperado de <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/> 2015

Mineco (2015). Latinoamérica un exportador de servicios globales. Recuperado de <http://www.perspectiva.com.gt/economia/comercio/latinoamerica-un-exportador-de-servicios-globales/> 2015

Ponce, K (2016). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA INCREMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA TEXTIL (tesis de licenciatura) Universidad de Lima) Lima

Ruiz, V. (2012). La calidad percibida del servicio en establecimientos turísticos hoteleros de turismo rural. 2012, de Universidad de Oviedo

SAAVEDRA. V (2013). GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS ACTOS PREPARATORIOS PARA CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS COMO PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE UN GOBIERNO REGIONAL. Trujillo

CAPITULO X. ANEXOS

- Encuesta física

ENCUESTA DE NIVEL DESATISFACCION

Estimado cliente, su opinión es muy importante para nosotras, a fin de atenderlo cada vez mejor. Por favor responder a la siguiente encuesta. Muchas gracias!

F1: ¿Ha visitado antes este local?

1. Si
2. No (terminar la encuesta)

1. De los siguientes establecimientos cuál es su preferido? (marcar solo uno)

Tributo	Mandrágora	Wachake	Trasgu	POR QUÉ MOTIVOS
1	2	3	4	

2. Con qué frecuencia suele visitar los establecimientos mencionados

--

3. ¿Con qué frecuencia visita el local

1 veces al mes	2 veces al mes	3 veces al mes	4 a más al mes

4. ¿Qué tipo de bebidas prefiere durante su visita Mandrágora?

Cocteles	Cerveza	Agua	Gaseosa	Otro:
1	2	3	4	

5. En cuanto a la atención y al producto ofrecido, ¿Cómo califica la calidad en ambos?

	Muy malo	malo	regular	Bueno	Muy bueno
Atención al cliente	1	2	3	4	5
Calidad de los productos	1	2	3	4	5
Variedad de productos	1	2	3	4	5
Disponibilidad de los productos	1	2	3	4	5
Limpieza de local	1	2	3	4	5
Diseño o ambientación del local	1	2	3	4	5

6. ¿Cómo califica su experiencia como cliente dentro del local?

Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
1	2	3	4	5

7. ¿Recomendaría Mandrágora a sus amigos?

Definitivamente no	No	Tal vez si tal vez no	Si	Definitivamente si
1	2	3	4	5

EDAD	GÉNERO	OCCUPACIÓN

Gracias por su colaboración

- **Formato cliente oculto**

Reporte de Evaluación			
	Calificación	Puntaje/ Meta	Comentario
PRESENTACIÓN DEL LOCAL			
Orden		/5	
Limpieza		/5	
Ambiente		/5	
Música		/5	
Subtotal		20	
SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA			
Actitud		/7	
Sonrisa		/2	
Presentación		/4	
Servicio al cliente		/2	
Tiempo de servicio		/3	
Tiempo de demora		/2	
Subtotal		20	
PRODUCTOS			
Bebidas/ Snacks		/5	
Menaje		/5	
Presentación		/5	
Sabor		/5	
Subtotal		/20	
TOTAL		/60	

- **Entrevista con el gestor**

Entrevista formulada

1. ¿Cuál fue la principal razón por la que nació este retobar?

La principal razón del porqué pensamos en aperturar este negocio fue porque vimos la oportunidad debido a la ubicación y al crecimiento que tuvo nuestro bar como inquilinos del local. Además de ofrecer a la sociedad una diversión diferente contando con las mejores bandas de rock en vivo. Es claro recalcar que aún existe un proyecto en mente detrás de la apertura del bar pues queremos llegar a ofrecer en un futuro junto con el bar, la opción de una discoteca.

2. ¿Hacia quién va dirigido el servicio y los productos que ofrecen?

Mayormente nos enfocamos a las personas profesionales mayores de 25 años, sin embargo tenemos la presencia de los universitarios que también disfrutan del rock.

3. ¿Cómo logran satisfacer a los clientes? ¿Cuáles son los principales instrumentos y herramientas que permiten lograr dicho objetivo?

La mejor forma de satisfacer a los clientes es darles lo que quieren, dejarlos divertirse libremente sin censurarlos. Partimos también de brindarle un show de calidad y productos variados que cumplan con sus expectativas.

4. ¿Cómo cree que se diferencia del entorno competitivo?

En primer lugar nos aseguramos con la mejor banda llamada Rosa Negra, además en primera instancia por tener el acceso libre, seguido de la variedad de productos y del ambiente de diversión que se pretende crear a través de una nueva experiencia.

5. ¿Qué perspectiva cree que tiene actualmente el consumidor Mandrágora?

Principalmente buscan divertirse con una buena música y a su vez acompañado de una buena copa por un producto de calidad.

6. ¿Cómo cuida la calidad tanto en la atención de servicio al cliente como en los productos?

Trabajamos con marcas reconocidas y seguras para la preparación tanto en snacks como en cocteles y la venta de botellas que también se hace. En cuanto a atención, les damos las indicaciones necesarias para que puedan brindar una buena atención.

7. Finalmente, ¿Qué cree que se necesita para lograr el reconocimiento y la preferencia en el tiempo?

Generar un orden y crear lazos de compromiso con la empresa por parte de los empleados, además de acceder a capacitaciones y disminuir la alta rotación de personal de servicio que existe.


• **Matriz de consistencia**


PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Pregunta general	Objetivo General	Hipotesis General	Variable Independiente			Variable dependiente	Variable Dependiente	Variable Dependiente
¿De qué manera el planeamiento estratégico basado en procesos influye en la satisfacción del cliente en Campana Group SAC en la ciudad de Trujillo, 2016?	<p>Determinar la influencia del modelo de planeamiento estratégico basado en procesos, en la satisfacción del cliente de Campana Group SAC en la ciudad de Trujillo, 2016</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la realidad problemática de la empresa respecto a los procesos internos y el funcionamiento. • Identificar los procesos principales de la empresa • Diseñar un modelo de planeamiento estratégico basado en procesos en las áreas operativas. • Implementar el modelo de planeamiento estratégico basado en procesos • Evaluar el impacto económico del modelo de planeamiento estratégico propuesto 	<p>El modelo de planeamiento basado en procesos influye en la satisfacción del cliente en Campana Group SAC en la ciudad de Trujillo, 2016</p>	<p>Modelo de planeamiento estratégico basado en procesos</p>	<p>Unidad de estudio</p> <p>Un cliente o consumidor que acude al establecimiento</p> <p>Población</p> <p>Los días de atención son los miércoles, jueves, viernes y sábado con una variación de afluencia de clientes por día lo que concluye en un total aproximado de 300 personas por semana.</p> <p>Muestra</p> <p>119 clientes de la Mandrágora</p>	<p>Método</p> <p>Pre Experimental</p> <p>Nivel de investigación</p> <p>Cuasi experimental - Causa/ Efecto</p> <p>Diseño</p> <p>Pre test - Post test</p>	<p>Gestión por procesos</p>	<p>Cantidad de cuellos de botellas, brechas y sesgos.</p> <p>Estructura de negocio</p> <p>Mapeo de procesos</p>	<p>Aplicación BSC</p>
			<p>Análisis comercial interno</p>			<p>Calidad en atención</p> <p>Calidad en producto</p>		
			<p>Percepción de la empresa</p>			<p>Eficacia y eficiencia en la atención</p> <p>Reducción de tiempos</p> <p>Eficiencia en producción</p> <p>Eficacia en las operaciones</p>	<p>Entrevistas / Encuestas</p>	
			<p>Control operativo</p>					
			<p>Variable Independiente</p>					<p>Variable Independiente</p>
			<p>Satisfacción del cliente</p>			<p>Grado de satisfacción con el producto</p> <p>Grado de satisfacción con la atención</p>	<p>Encuesta</p>	
			<p>Cliente/ Consumidor</p>			<p>Edad</p> <p>Ocupación</p> <p>Preferencias</p>	<p>Encuesta / entrevista</p>	

- Validación de instrumentos

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR EN CLIENTE OCULTO										OBSERVACIONES	
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1. Presentación del local: Orden, Limpieza, ambiente y música	X		X		X		X		X			
2. SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA: Actitud, sonrisa, presentación, servicio al cliente, tiempo de servicio y tiempo de demora	X		X		X		X		X			
3. Productos: Bebidas/ Snacks, menaje, presentación y sabor	X		X		X		X		X			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										X		
VALIDEZ												
APLICABLE						X	NO APLICABLE					
APLICABLE ATENDIENDO LS OBSERVACIONES												
VALIDADO POR:				C.I.:				FECHA:				
<i>Ricardo Manuel Guevara Ruiz</i>								<i>19/09/16</i>				
FIRMA:				TELÉFONO				e-mail:				
<i>RJ</i>				<i>949001660</i>				<i>r.guevara.ruiz@gmail.com</i>				

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR EN CLIENTE OCULTO										OBSERVACIONES
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Presentación del local: Orden, Limpieza, ambiente y música	X		X		X		X		X		
2. SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA: Actitud, sonrisa, presentación, servicio al cliente, tiempo de servicio y tiempo de demora	X		X		X		X		X		
3. Productos: Bebidas/ Snacks, menaje, presentación y sabor	X		X		X		X		X		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas										X	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										X	
VALIDEZ											
APLICABLE					X		NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO LS OBSERVACIONES											
VALIDADO POR:				C.I.:				FECHA:			
<i>Ricardo Homul Guevara Ruiz</i>								<i>19/04/16</i>			
FIRMA:				TELÉFONO				e-mail:			
<i>RG</i>				<i>949001660</i>				<i>r.guevara.ruiz@gmail.com</i>			

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
F1: ¿HA VISITADO ANTES ESTE LOCAL?												
1. De los siguientes establecimientos cuál es su preferido?	X		X		X		X		X			
2. Con que frecuencia suele visitar los establecimientos antes mencionados?	X		X		X		X		X			
3. ¿Con qué frecuencia visita MANDRÁGORA?	X		X		X		X		X			
4. ¿Qué tipo de bebidas prefiere durante su visita Mandrágora?	X		X		X		X		X			
5. En cuanto a la atención y al producto ofrecido, ¿Cómo califica la calidad en ambos?		X		X	X		X		X			Modelar por: ↑ Como califica los siguientes apart.
5.1. Atención al cliente	X		X		X		X		X			
5.2. Calidad de los productos	X		X		X		X		X			
5.3. Variedad de productos	X		X		X		X		X			
5.4. Disponibilidad de los productos	X		X		X		X		X			
5.5. Limpieza de local	X		X		X		X		X			
5.6. Diseño o ambientación del local	X		X		X		X		X			
6. ¿Cómo califica su experiencia como cliente dentro del local?	X		X		X		X		X			
7. ¿Recomendaría Mandrágora a sus amigos?	X		X		X		X		X			
ASPECTOS GENERALES										SÍ	NO	
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										X		
VALIDEZ												
APLICABLE				X				NO APLICABLE				
APLICABLE ATENDIENDO LS OBSERVACIONES												
VALIDADO POR:				C.I.:				FECHA:				
Osner Abanto Chávez								18/04/2016				
FIRMA:				TELÉFONO				e-mail:				
				942771319				abantosner@gmail.com				

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR EN CLIENTE OCULTO										OBSERVACIONES
	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		INDUCCIÓN A LA RESPUESTA (SESGO)		LENGUAJE ADECUADO CON EL NIVEL DEL INFORMANTE		MIDE LO QUE PRETENDE		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Presentación del local: Orden, Limpieza, ambiente y música	X		X		X		X		X		
2. SERVICIO DE ATENCIÓN Y VENTA: Actitud, sonrisa, presentación, servicio al cliente, tiempo de servicio y tiempo de demora	X		X		X		X		X		
3. Productos: Bebidas/ Snacks, menaje, presentación y sabor	X		X		X		X		X		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas										X	
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación										X	
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencia										X	
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										X	
VALIDEZ											
APLICABLE				X				NO APLICABLE			
APLICABLE ATENDIENDO LS OBSERVACIONES											
VALIDADO POR:				C.I.:				FECHA:			
Oswer Santo Chávez								18/04/2016			
FIRMA:				TELÉFONO				e-mail:			
				942771319				abantoswer@gmail.com			