

UNIVERSIDAD DE TARAPACÁ
Facultad de Administración y Economía



**“Optimización del desempeño en la gestión
de negocio de la empresa Búhos Restobar”**

Informe de investigación para optar al

Título de:

Ingeniero Comercial

Alumno:

Diego Vidal Guevara Copaja

Evaluadora Guía:

Margarita Calderón Ávila

ARICA – CHILE

2023

Agradecimientos

Primero, quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme brindado la oportunidad de convertir en realidad este sueño, el cual es el resultado de un trabajo arduo y una perseverancia constante.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional a lo largo de esta travesía académica. Su constante aliento, comprensión y amor han sido la fuerza impulsora que me ha permitido superar desafíos y alcanzar metas.

Asimismo, quisiera expresar mi agradecimiento a mi profesora que guió esta tesis, Margarita Calderón, por su dedicación incansable durante este proceso. Su apoyo ha sido fundamental en mi camino hacia el logro de este objetivo.

Finalmente, agradezco a todos quienes contribuyeron al éxito de esta etapa en mi vida. Su apoyo, consejos y dedicación fueron fundamentales.

Muchas Gracias.

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad optimizar el desempeño en la gestión de negocio de la empresa Búhos Restobar, ubicada en la ciudad de Tacna. Es un negocio que ofrece una experiencia única con un servicio de bebidas, una selección de platos y diversas presentaciones de artistas en vivo. La metodología de este estudio es mixta, cuantitativa mediante el uso de una encuesta realizada a los clientes y cualitativo mediante el uso de una entrevista realizada al gerente, conociendo sus necesidades y problemas que provocan deficiencias en su gestión actual. Se determinó carencias en la comprensión de su estructura, desconocimiento de las actividades de cada colaborador, desconocimiento de procesos, falta de política de calidad, falta de indicadores de medición que conlleva a la insatisfacción del cliente, es por eso que este estudio da solución a estos hallazgos.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1. Justificación de la investigación	9
1.2. Viabilidad de la investigación	9
1.3. Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.....	10
1.4. Tipo de investigación	10
1.5. Diseño de la investigación	10
1.6. Objetivos de la investigación.....	10
1.6.1. Objetivo General.....	10
1.6.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Planificación estratégica	11
2.1.1. Proceso de planificación estratégica.....	11
2.2. Análisis FODA	12
2.3. Control de gestión empresarial	12
2.3.1. Modelos de control de gestión	12
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL	14
3.1. Historia de la Empresa.....	14
3.2. Datos de la Empresa	14
3.3. Misión	14
3.5. Valores	15
3.6. Organigrama.....	15
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA	17
4.1. Diagnóstico de la empresa.....	17
4.1.1. Análisis Interno	17
4.1.2. Análisis Externo.....	18
4.1.3. Análisis FODA	21

4.2. Aplicación de entrevista y encuesta	21
4.2.1. Entrevista.....	21
4.2.2. Encuesta.....	22
4.2.3. Población y muestra	22
5.2.4. Objetivo de la encuesta	23
5.2.5. Resultados y análisis de la encuesta realizada a los clientes	23
CAPÍTULO 6: PROPUESTA	33
6.1. Redefinición de la estructura organizacional	33
6.2. Distribución de actividades del equipo	34
6.2.1. Gerente	34
6.2.2. Jefe de cocina	34
6.2.3. Ayudante de cocina	34
6.2.4. Jefe de barra	34
6.2.5. Ayudante de barra	35
6.2.6. Cajero.....	35
6.2.7. Mozos.....	35
6.2.8. Personal de limpieza	35
6.2.9. Encargado de sonidos y luces	35
6.2.10. Seguridad	35
6.3. Establecimiento de procesos	36
6.3.1. Diagrama de flujo de procesos	36
6.3.2. Gestión de publicidad	37
6.3.3. Recepción y pedido	37
6.3.4. Elaboración de pedido	38
6.3.5. Cobro de pedido y limpieza	39
6.3.6. Gestión de compra	40
6.4. Establecimiento de política de calidad	41
6.4.1. Objetivos de Calidad.....	42
6.5. Establecimiento de indicadores.....	43

6.5.1. Desempeño de los trabajadores	43
6.5.2. Servicio al cliente.....	43
6.6. Estrategias en base al análisis FODA.....	44
6.6.1. Estrategias defensivas.....	44
6.6.2. Estrategias ofensivas.....	45
6.6.3. Estrategias de reorientación	45
6.6.4. Estrategias de supervivencia	45
6.7. Recomendaciones	45
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	47
ANEXOS.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FODA.....	21
Tabla 2. Cuadro de población y muestra.....	22
Tabla 3. Pregunta 1.....	23
Tabla 4. Pregunta 2.....	24
Tabla 5. Pregunta 3.....	25
Tabla 6. Pregunta 4.....	25
Tabla 7. Pregunta 5.....	26
Tabla 8. Pregunta 6.....	27
Tabla 9. Pregunta 7.....	28
Tabla 10. Pregunta 8.....	29
Tabla 11. Pregunta 9.....	29
Tabla 12. Pregunta 10.....	30
Tabla 13. Pregunta 11.....	31
Tabla 15. Objetivos de calidad	42

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama Búhos Restobar.....	16
Figura 2. Pregunta 1	23
Figura 3. Pregunta 2	24
Figura 4. Pregunta 3	25
Figura 5. Pregunta 4	26
Figura 6. Pregunta 5	26
Figura 7. Pregunta 6	27
Figura 8. Pregunta 7	28
Figura 9. Pregunta 8	29
Figura 10. Pregunta 9	30
Figura 11. Pregunta 10	31
Figura 12. Pregunta 11	32
Figura 13. Organigrama	33
Figura 14. Diagrama de flujo de procesos.....	36
Figura 15. Flujograma del proceso de gestión de publicidad.....	37
Figura 16. Flujograma del proceso de recepción y pedido	38
Figura 17. Flujograma del proceso de elaboración de pedido	39
Figura 18. Flujograma del proceso de cobro de pedido y limpieza.	40
Figura 19. Flujograma de gestión de compra de suministros	41

INTRODUCCIÓN

En el contexto de un Perú emprendedor, la sociedad se encuentra inmersa en un dinámico escenario donde la búsqueda activa de oportunidades de negocio se ha convertido en una prioridad para muchos. Enfrentando desafíos persistentes, como las altas tasas de desempleo, la población peruana ha demostrado una notable resiliencia y determinación para superar obstáculos económicos.

En medio de este panorama desafiante, es que nace Búhos Restobar, el espíritu emprendedor de los socios se ha erigido como una fuerza impulsora que los ha motivado a ofrecer a los habitantes de Tacna una experiencia única brindando un servicio de bebidas, una selección de platos y diversas presentaciones de artistas en vivo.

A medida que Búhos Restobar ha experimentado un aumento en su clientela y crecimiento, también se han manifestado ciertos desafíos relacionado principalmente a la gestión de su negocio, como la falta de organización, conocimiento, estandarización, control y la falta de comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes. Estos problemas han afectado la satisfacción del cliente, comprometiendo la calidad del servicio ofrecido, lo cual impide cumplir con las expectativas de la empresa

En este contexto, el presente estudio se fundamenta en identificar las necesidades y problemas que se da en este negocio, con el objetivo de optimizar el desempeño en la gestión de negocio actual de la empresa Búhos Restobar. Esta propuesta busca garantizar un mejor funcionamiento, asegurar la intervención en los procesos, mejorar la satisfacción de clientes y empleados, y asegurar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo en el mercado.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Justificación de la investigación

Búhos Restobar es una empresa creada en el año 2021 por dos amigos en la ciudad de Tacna, que brinda un servicio de bebidas, una selección de comidas y diversas presentaciones de artistas en vivo.

A medida que Búhos Restobar ha experimentado un aumento en su clientela y crecimiento, también se han manifestado ciertos desafíos relacionado al desempeño en su actual gestión de negocio. Esto ha afectado la satisfacción del cliente, comprometiendo la calidad del servicio ofrecido, lo cual impide cumplir con las expectativas de la empresa.

La ineficiente gestión del negocio puede manifestarse en diversos aspectos, como la falta de organización, conocimiento, estandarización, control y la falta de comprensión de las necesidades y preferencias de los clientes que conlleva a cometer errores como una estrategia de marketing inadecuada, una segmentación de mercado inoportuna, un mal planteamiento de objetivos, y otros.

En este contexto, el presente estudio se fundamenta en identificar las necesidades y problemas que se da en este negocio, con el objetivo de optimizar el desempeño en la gestión de negocio actual de la empresa Búhos Restobar. Esta propuesta busca garantizar un mejor funcionamiento, asegurar la intervención en los procesos, mejorar la satisfacción de clientes y empleados, y asegurar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo en el mercado.

(Drucker, 1954), menciona que el control de gestión no se trata solo de números y datos financieros, sino de comprender y medir todos los factores que contribuyen al éxito de una organización: clientes satisfechos, empleados comprometidos, procesos eficientes y una cultura de mejora continua. En este sentido, el control de gestión es importante para esta empresa ya que permite tener una visión clara y precisa de cómo se está llevando adelante el negocio. Además, brinda la información necesaria para tomar decisiones acertadas, identifica oportunidades de mejora y optimiza los recursos. En resumen, la carencia de una adecuada gestión en la empresa impide saber si se están desperdiciando las oportunidades.

1.2. Viabilidad de la investigación

Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación como la disposición de la empresa en brindar la información necesaria; además de información bibliográfica y experiencia dentro de organizaciones asociadas con el

rubro. Asimismo, el estudio se realizará dentro de un semestre académico para lo cual se cuenta con la asesoría de un docente especialista en el área, y las herramientas necesarias que comprenden: la base teórica, recursos digitales y fuentes confiables que están a disposición por medio del sistema de bibliotecas.

1.3. Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema

En cuanto a deficiencias para abordar este estudio, no se cuenta con estudios previos de la empresa sobre su gestión, no se ha aplicado un plan estratégico previamente diseñado y la empresa dado que recientemente se ha insertado en el mercado no cuenta con información sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

1.4. Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva, porque se dará a conocer la situación actual de la empresa, identificando así sus deficiencias para luego plantear alternativas de mejora y finalmente evaluar dichas alternativas, mediante el uso de la encuesta y entrevista.

1.5. Diseño de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto; cuantitativo porque se hace uso de una encuesta para conocer las opiniones y perspectivas de los clientes; y cualitativo porque se hace uso de una entrevista realizada al gerente general para conocer las necesidades que se tienen en esta empresa.

Es no experimental, puesto que no se realiza ninguna manipulación a los datos y transversal, dado que se hace durante cierto periodo del 2023.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo General

- Optimizar el desempeño en la gestión de negocio de la empresa Búhos Restobar en la ciudad de Tacna.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de la empresa Búhos Restobar.
- Identificar las deficiencias presentes en la gestión de negocio de Búhos Restobar.
- Proponer alternativas de mejora en la gestión de negocio de Búhos Restobar.
- Evaluar las alternativas propuestas para la empresa Búhos Restobar.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

(Porter, 1991), señala que la planificación estratégica consiste en seleccionar una serie de acciones para llevar a cabo una ventaja competitiva sostenible, basada en el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como en el estudio de las oportunidades y amenazas del entorno.

(Drucker, 1954), señala que la planificación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que configuran la dirección de una organización, basado en un análisis riguroso de sus capacidades internas y de las oportunidades y amenazas externas.

Estas citas de autores reconocidos destacan la importancia de la planificación estratégica como un proceso que implica el análisis interno y externo de una organización, la selección de acciones para obtener una ventaja competitiva y la toma de decisiones estratégicas para dirigir el futuro de la organización.

2.1.1. Proceso de planificación estratégica

Este proceso sigue una serie de etapas interrelacionadas, a continuación, se presenta las etapas más comunes:

Análisis de la situación actual

Esta etapa implica evaluar el entorno interno y externo de la organización, se utiliza herramientas como el modelo de las 5 fuerzas competitivas, el análisis Pestel y el análisis Foda.

Establecimiento de metas y objetivos

Esta etapa implica definir la visión a largo plazo, establecer metas que de preferencias sean Smart y objetivos alineados con la visión

Formulación de estrategias

Esta etapa implica desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos establecidos, se pueden utilizar estrategias genéricas.

Implementación de las estrategias

Esta etapa implica ejecutar las estrategias de manera efectiva, que requiere ser flexible y adaptable a medida que surgen desafíos y oportunidades

Evaluación y control

Esta etapa implica monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos, y realizar ajustes si es necesario

Es importante destacar que el proceso de planificación estratégica puede variar dependiendo de la organización y el contexto en el que se aplica. Sin embargo, estas etapas proporcionan una estructura general que ha sido respaldada y desarrollada por diversos teóricos en el campo de la gestión estratégica.

2.2. Análisis FODA

(Stacey, 2011), señala que el análisis FODA es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno. Esto conlleva a que la empresa reflexione sobre su situación actual y futura fomentando una toma de decisiones más informada y estratégica.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 1998), establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

2.3. Control de gestión empresarial

(Simons, 1995), señala que el control de gestión es el proceso de dirigir la atención de los gerentes hacia los problemas y oportunidades clave, y garantizar que los recursos se utilicen y se asignen de manera efectiva para lograr los resultados deseados.

En este sentido, el control de gestión se refiere a las herramientas, procesos y métodos utilizados para medir, evaluar y controlar el desempeño de una organización con el fin de lograr sus objetivos estratégicos

2.3.1. Modelos de control de gestión

En la gestión de un Restobar, es crucial implementar modelos efectivos de control que se adapten a las necesidades específicas del negocio. A continuación, se describen tres modelos esenciales y sus respectivos indicadores:

Modelo de costos ABC

Este modelo permite una asignación más precisa de los costos a los productos y servicios, reconociendo que algunos elementos pueden requerir más recursos que otros. (Kaplan & Cooper, 1999).

- Indicador: Costos de alimentos vendidos

Calculado dividiendo el costo total de alimentos y bebidas vendidos por los ingresos generados por las ventas. Este indicador facilita la identificación de desviaciones, el control de márgenes de ganancia y la implementación de medidas correctivas. (Kaplan & Cooper, 1999).

Modelo de control de inventarios

Este modelo permite gestionar eficientemente los alimentos, bebidas y suministros para el funcionamiento del negocio, se busca optimizar el equilibrio entre el nivel de inventario y los costos asociados. (Lambert & Cooper, 2000).

- Indicador: Rotación de Inventario

Calculado dividiendo el costo de alimentos y bebidas vendidos por el promedio del inventario durante un período específico. Este indicador permite evaluar la eficiencia en la gestión de inventarios, controlar niveles de existencias y minimizar costos de almacenamiento y obsolescencia. (Lambert & Cooper, 2000).

Modelo de Evaluación de la Satisfacción al Cliente

Este modelo permite conocer el nivel de satisfacción del cliente respecto al producto y servicio ofrecido por el negocio. (Kotler & Armstrong, 2013)

- Indicador: Índice de Satisfacción al Cliente

Medido a través de encuestas, comentarios en línea u otras formas de retroalimentación directa. Este indicador evalúa la calidad del servicio, identifica áreas de mejora y guía acciones correctivas para mantener la satisfacción y fidelidad del cliente (Kotler & Armstrong, 2013).

Estos modelos y sus indicadores ofrecen un marco integral para el control de gestión en un Restobar, permitiendo una toma de decisiones informada y orientada a la mejora continua.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Historia de la Empresa

Búhos Restobar es un acogedor establecimiento que nació en 2021 como resultado de la pasión y visión compartida de dos amigos emprendedores, Antony y Yorch. Ambos siempre tuvieron la idea de crear un lugar único donde la buena comida, los buenos tragos, la música en vivo y el ambiente acogedor se fusionarán para ofrecer a sus clientes una experiencia inolvidable.

Después de meses de arduo trabajo y planificación, Búhos Restobar abrió sus puertas a comienzos del año 2022 en el corazón de la ciudad. Desde el primer día, el restobar se destacó por su cocina creativa, utilizando ingredientes frescos y locales para crear platos que cautivaron a los comensales más exigentes.

Además de su exquisita comida, Búhos Restobar se convirtió rápidamente en un punto de encuentro popular gracias a su ambiente acogedor y su programación musical variada. Artistas locales y nacionales se presentaban regularmente en el escenario del restobar, ofreciendo noches llenas de música y diversión para todos los gustos.

Con el paso del tiempo, Búhos Restobar busca seguir creciendo con un enfoque en la innovación y la calidad, planea introducir nuevas propuestas culinarias y experiencias únicas para sus clientes.

3.2. Datos de la Empresa

- Ruc: 20608808346
- Razón social: D'Laguetto Sociedad Anónima Cerrada
- Nombre Comercial: Búhos Restobar
- Actividad Económica: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
- Localización: Avenida Collpa Lote A1A7 Fundo Izarza, Tacna – Perú

3.3. Misión

Brindar un servicio de alta calidad e innovador en base a comida y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, buscando satisfacer las necesidades y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes.

3.4. Visión

Ser reconocidos como uno de los mejores restobares de la región, que ofrece momentos inolvidables, con un excelente servicio y productos de calidad.

3.5. Valores

- Honestidad: Se promueve la verdad como base para construir confianza tanto con los miembros internos como con los clientes.
- Compromiso: Colaboradores identificados y comprometidos, constantemente capacitados para satisfacer al máximo las expectativas de los clientes.
- Empatía: Tratar a los clientes con amabilidad y practicar la empatía con nuestros colaboradores y proveedores en todas las interacciones.
- Responsabilidad: Ofrecer un servicio de calidad para los clientes, estabilidad y buenas condiciones laborales para los colaboradores, y cumplimiento de aspectos legales y tributarios.

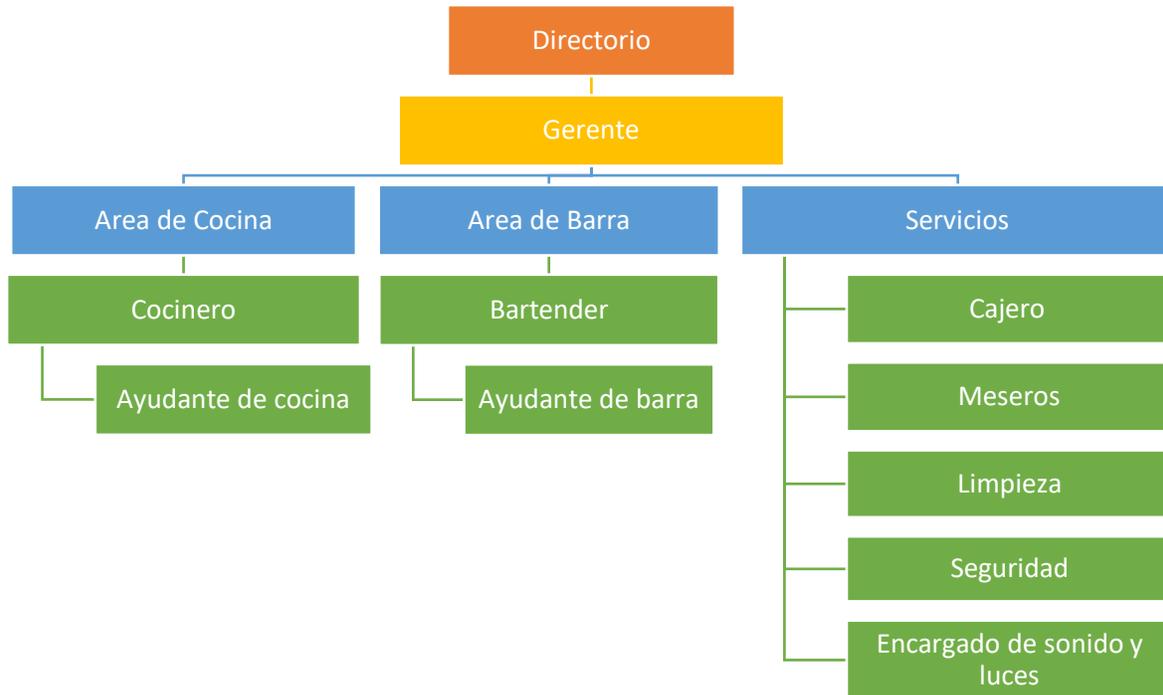
3.6. Organigrama

En el organigrama de Búhos Restobar, se encuentra en la parte superior el directorio, seguido por el gerente, y luego se divide en tres áreas distintas: cocina, barra y servicios.

En el área de cocina, hay un cocinero y un ayudante de cocina. En el área de barra, se encuentra un bartender y un ayudante de barra. Por último, en el área de servicios, se desempeñan el cajero, los meseros, el personal de limpieza, el personal de seguridad y el encargado de sonido y luces.

Actualmente tiene 10 colaboradores fijos y 5 colaboradores temporales, quienes generalmente se desempeñan como mozos, ayudantes de cocina y/o ayudantes de barra en ocasiones especiales cuando son requeridos.

Figura 1. Organigrama Búhos Restobar



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Diagnóstico de la empresa

4.1.1. Análisis Interno

Se utilizó el método de las 5 fuerzas de Porter, las cuales son poder de negociación de clientes, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes (Porter, 1991).

Poder de negociación de clientes

Debido a la presencia de numerosos locales que ofrecen alimentos y bebidas alcohólicas en Tacna, se desprende que la competencia es abundante en el mercado, otorgando a los clientes un “Alto” poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores

Debido a las barreras significativas que dificultan la entrada a este modelo de negocio, se determina que la amenaza de nuevos competidores es “Baja”. Entre las principales barreras destacan:

- La oferta de espacios o locales propicios para este tipo de negocio es reducida.
- El capital de inversión inicial es elevado, los cuales se concentra en costos de implementación como diseño, licencias, infraestructura, mobiliario, estudios de mercado, equipamiento etc.
- La necesidad de fondos para gastos e ingredientes implican un capital de trabajo considerable. Aunque los ingresos por medio de las ventas que son al contado pueden cubrir rápidamente estos costos, el capital de trabajo es medio.
- La mano de obra calificada es abundante en el mercado, pero la contratación y capacitación del personal demandan inversión.

Poder de negociación de proveedores

El escenario de negociación con los principales proveedores de Búho's Restobar se presenta la siguiente manera:

- El proveedor del local, responsable del alquiler del inmueble, tiene un poder de negociación "Alto". Esto se debe a la instalación y remodelación ya realizadas en el bien inmueble del proveedor.

- Los proveedores de bebidas alcohólicas, de insumos para tragos y cocteles, y de los insumos para aperitivos, todos estos tienen un poder de negociación “Bajo”. Esto se debe a la amplia disponibilidad de locales de venta de licores con precios estándares, la presencia de diversos mercados locales, tanto mayoristas como minoristas, y la colaboración establecida con empresas reconocidas como Backus, así como tiendas como La Genovesa y Plaza Vea.
- Los proveedores de música, animadores y presentaciones en vivo tienen un poder de negociación "Bajo". Esto se debe a la diversidad de opciones que existe en este ámbito.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de competidores sustitutos para Buho's Restobar es “Alta” presentando un desafío significativo para este modelo de negocio.

- Las reuniones o fiestas en casa, así como actividades como ir al cine y al teatro, son formas indirectas de entretenimiento que compiten con la propuesta de Búhos Restobar.
- Además, hay productos sustitutos más directos, como karaokes y discotecas, que ofrecen opciones similares de entretenimiento en un ambiente más festivo.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes para Buho's Restobar es “Alta”, lo que implica un desafío significativo para la diferenciación y retención de clientes.

- Gordos Club, La Ponderosa y Candela son competidores directos ya que estas no solo comparten similitudes en términos de espacio amplio y abierto, sino también en la oferta de entretenimiento, bebidas y aperitivos, lo cual concuerda con la propuesta de Buho's Restobar.

4.1.2. Análisis Externo

Se utilizó el método PESTEL, para evaluar estos seis factores, que podrían afectar el desarrollo del negocio, identificando oportunidades y amenazas (Kotler & Armstrong, 2013)

Político

No se identificaron factores políticos relevantes que representen un riesgo directo para el negocio, dado que la situación política actual del país se mantiene tranquila, sin embargo, se ha visto enmarcada por protestas y demandas de cambio. Según (Aquino & Fernández, 2023), los manifestantes buscan cambios en el liderazgo y la estructura gubernamental, lo que ha llevado a interrupciones ocasionales en las actividades comerciales durante días de protesta.

Económico

La economía peruana enfrenta desafíos según el (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022), proyectando un crecimiento de solo del 3% en el Producto Bruto Interno PBI debido a la inestabilidad política.

Además, según (Dulanto, 2022) la caída potencial en los precios internacionales de los minerales, a causa de conflictos sociales que han interrumpido la producción, han provocado una caída en el PBI.

En relación a la inflación, el Reporte de Inflación del (Banco Central de Reserva del Peru, 2022) indica una cifra preocupante del 8,56%, superando el rango meta del 1% al 3%, ello genera preocupaciones y desafíos económicos, que podrían afectar diversos aspectos del país.

Según (Insituto de Economia y Desarrollo Empresarial, 2020) el sector terciario lidera con más del 60% del PBI y según (Insitulo Nacional de Estadística e Informática, 2022) la industria restaurantera experimentó un crecimiento notable del 47.65%, este crecimiento fue evidente en la Región de Tacna, donde el comercio y los servicios, favorecidos por el turismo nacional e internacional debido a la proximidad con Chile, son fundamentales. Esto beneficia a subsectores como restaurantes y bares.

Social

En base al último estudio de (Euromonitor Internacional, 2022), los peruanos consumen 46 litros de cerveza por persona al año, mostrando un aumento en el consumo per cápita de cerveza y bebidas alcohólicas en comparación con años anteriores, esta tendencia es una clara oportunidad para orientar la gama de productos que se tiene en Buho's Restobar.

Tecnológico

En Tacna, el acceso a la telefonía celular supera la media nacional, alcanzando un 88%, según (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Además, el 90,9% de los jóvenes peruanos mayores de 18 años utilizan Internet, principalmente con fines informativos, de comunicación y entretenimiento, según (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021).

Las redes sociales también han experimentado un notable crecimiento en Perú. Según (El Peruano, 2022), el número promedio de publicaciones por usuario aumentó significativamente, pasando de 11.3 a 41.3 posts en 2022 en el estudio "Estado de Social Media 2022" de Comscore. Además, el 83% de los usuarios tienen acceso a plataformas de redes sociales.

Por lo tanto, este contexto tecnológico ofrece oportunidades significativas para el crecimiento o promoción del negocio en cuanto al marketing, ya que con un buen uso de estas herramientas y/o plataformas conlleva a un considerable ahorro de costos que puede aprovechar Buho's Restobar.

Ecológico

Los restaurantes y bares generan diariamente residuos orgánicos e inorgánicos que son perjudiciales para el medio ambiente. Para mitigar riesgos ambientales, el (Ministerio del Ambiente, s.f.) sugiere ubicar áreas de residuos sólidos a una distancia específica de los lugares de almacenamiento de insumos.

Además, la "Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines" del Ministerio de Salud establece pautas de saneamiento, con el objetivo de promover prácticas sostenibles y salvaguardar la salud y bienestar de las personas, según (Ministerio de Salud, 2018, 7 de setiembre).

Legal

El marco legal para empresas en el sector de restaurantes y bares presenta riesgos significativos debido a regulaciones operativas constantemente auditadas.

El principal requisito es la licencia de funcionamiento porque esta normativa garantiza el cumplimiento legal.

- Texto Único Ordenado de la ley 28976, Ley de marco de la Licencia de Funcionamiento (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020).

4.1.3. Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado orientado al cliente.• Mejora continua basada en relación con el cliente.• Amplia carta de bebidas y tragos.• Espacio amplio y abierto.• Ubicación estratégica.• Personal con experiencia.• Cuenta con diferentes medios de pago.	<ul style="list-style-type: none">• No presta servicio a domicilio• Ausencia de una estrategia de marketing online (redes sociales).• Restobar nuevo en el mercado (susceptible a competidores estables).• Local arrendado.• Falta de equipo tecnológico.• Falta de comunicación y coordinación en el restobar.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Clientes potenciales con mayor disposición a gastar en entretenimiento.• Días festivos, mayor afluencia de clientes.• Tendencia turística por apertura de la frontera Tacna-Arica.• Crecimiento de consumo de bebidas alcohólicas.• Crecimiento de personas que usan las redes sociales.	<ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad política.• Potencial competidor en la misma zona.• Incremento de competidores directo o indirectos.• Huelgas, manifestaciones, paros en el sur del Perú.• Incertidumbre política, económica y social.• Alza de precios en los insumos principales.

Fuente: Elaboración propia

4.2. Aplicación de entrevista y encuesta

4.2.1. Entrevista

La entrevista realizada al gerente general quien también es socio de la empresa, permite recolectar información sobre las necesidades o problemas que se presentaron en esta empresa.

Algunos de los temas que se consideraron fueron la infraestructura, mobiliario, equipamiento, costos, ventas, inventario, calidad de los productos, funciones y evaluación del personal, estudio de mercado y otros.

4.2.2. Encuesta

La encuesta permite recopilar información como la calidad de la comida, evaluación de servicio al cliente, experiencia en el restobar, preferencias, sugerencias, frecuencia de visita y fidelidad.

Esta encuesta está compuesta de 11 preguntas, dirigida a los clientes que llegaban al restobar durante una semana teniendo mayor éxito el fin de semana puesto que esos días se tenía mayor afluencia de clientes, se hizo uso de la plataforma de Formularios Google y se contó con el apoyo del personal del restobar y de la voluntad de los clientes para llenar la encuesta.

4.2.3. Población y muestra

La población objeto del presente estudio está compuesto por 3 colaboradores de Búhos Restobar, incluido el gerente general; y por los clientes que hayan visitado el establecimiento que son alrededor de 93 personas, dando un total de 96 personas que se vieron involucrado en esta investigación.

La muestra corresponde a un enfoque no probabilístico por conveniencia, ya que no se conocía la cantidad exacta de personas que frecuentaban el negocio. Asumiendo, así como muestra las 93 personas “clientes” que asistieron como clientes durante esa semana específica, cabe mencionar, que fue sin aplicar una fórmula de muestreo debido a la población menor a 100.

Tabla 2. Cuadro de población y muestra

Involucrados	Población
Gerente	1
Colaboradores	2
Clientes	93
Total	96

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Objetivo de la encuesta

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes respecto al producto y servicio ofrecido por Búhos Restobar, para optimizar el desempeño en la gestión de este negocio.

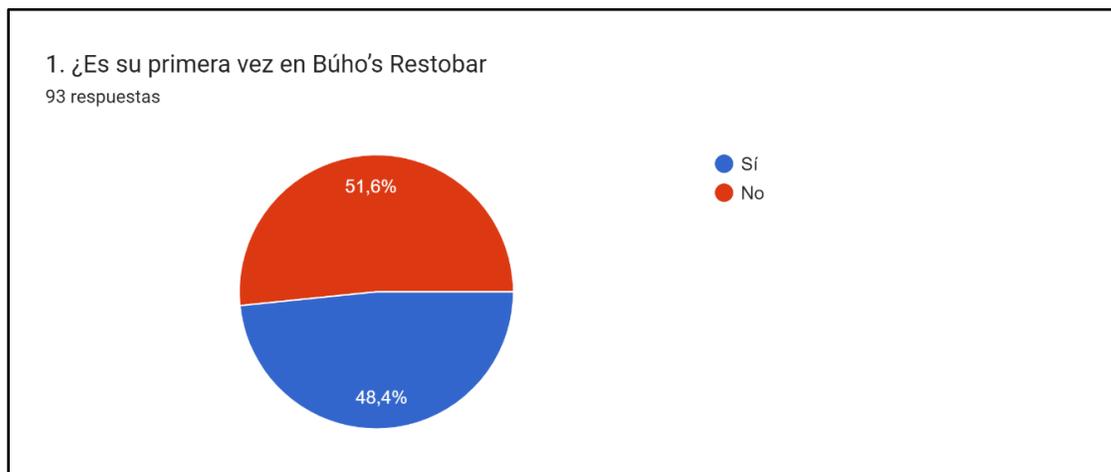
5.2.5. Resultados y análisis de la encuesta realizada a los clientes

Tabla 3. Pregunta 1

¿Es su primera vez en Búhos Restobar?		
	Frecuencia	%
No	48	51.6
Si	45	48.4
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

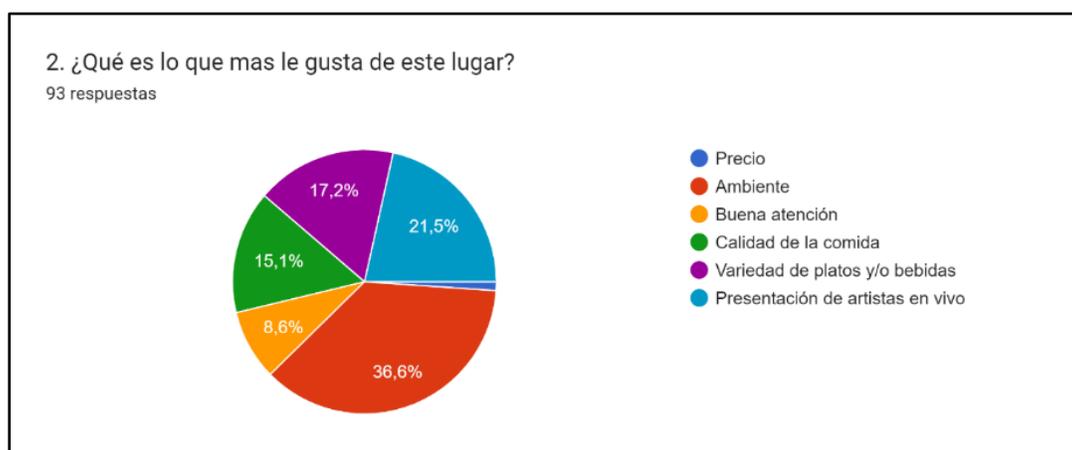
De la totalidad de personas encuestadas, el 48,4% han visitado por primera vez Búhos Restobar y el 51,6% son clientes habituales que frecuentan el establecimiento.

Tabla 4. Pregunta 2

¿Qué es lo que más le gusta de este lugar?		
	Frecuencia	%
Ambiente	34	36.6
Presentación de artistas en vivo	20	21.5
Variedad de platos y/o bebidas	16	17.2
Calidad de la comida	14	15.1
Buena atención	8	8.6
Precio	1	1.1
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

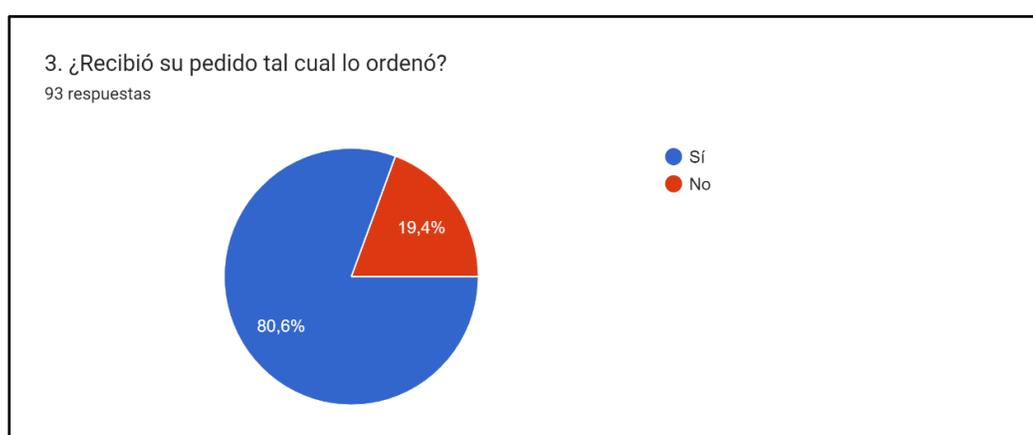
Esta pregunta se enfoca en conocer qué es lo que más les gusta a los clientes al visitar Búhos Restobar, se tuvo como resultados, el 36,6% considera el ambiente, el 21,5% considera la presentación de artistas en vivo, el 17,2% considera la variedad de platos y/o bebidas, el 15,1% considera la calidad de la comida, el 8,6% considera la buena atención y el 1,1% el precio.

Tabla 5. Pregunta 3

¿Recibió su pedido tal cual lo ordenó?		
	Frecuencia	%
Si	75	80.6
No	18	19.4
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

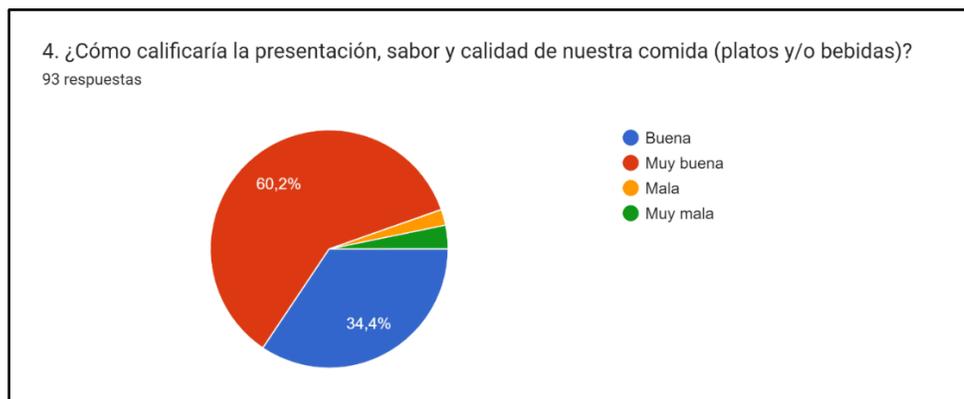
Esta pregunta se enfoca en saber si el pedido se entregó conforme a lo solicitado por el cliente, el 80,6% considera que sí, y el 19,4% considera que no.

Tabla 6. Pregunta 4

¿Cómo calificaría la presentación, sabor y calidad de nuestra comida?		
	Frecuencia	%
Muy buena	56	60.2
Buena	32	34.4
Muy mala	3	3.2
Mala	2	2.2
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

Esta pregunta se enfoca en calificar la presentación, sabor y calidad de nuestra comida, el 60,2% considera que es muy buena, el 34,4% considera que es buena, el 3,2% considera que es muy mala y el 2,2% considera que es mala.

Tabla 7. Pregunta 5

¿Considera que los precios están acordes a la calidad de la comida?		
	Frecuencia	%
Si	84	90.3
No	9	9.7
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

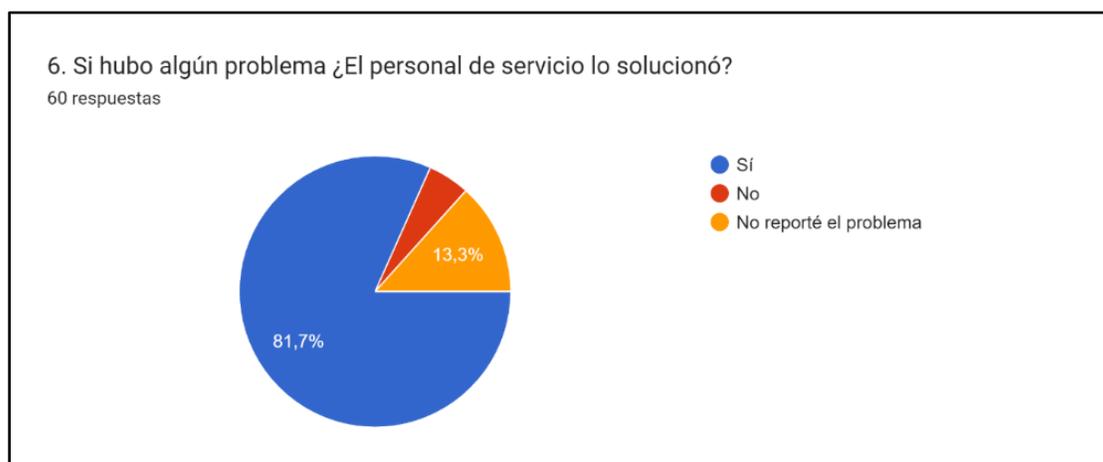
Esta pregunta se enfoca en conocer si los precios están acordes a la calidad de la comida y bebidas ofrecidas, el 90,3% considera que los precios están adecuados y el 9,7% considera que no.

Tabla 8. Pregunta 6

Si hubo algún problema ¿El personal de servicio lo solucionó?		
	Frecuencia	%
Si	49	81.7
No reporté el problema	8	13.3
No	3	5
Total	60	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

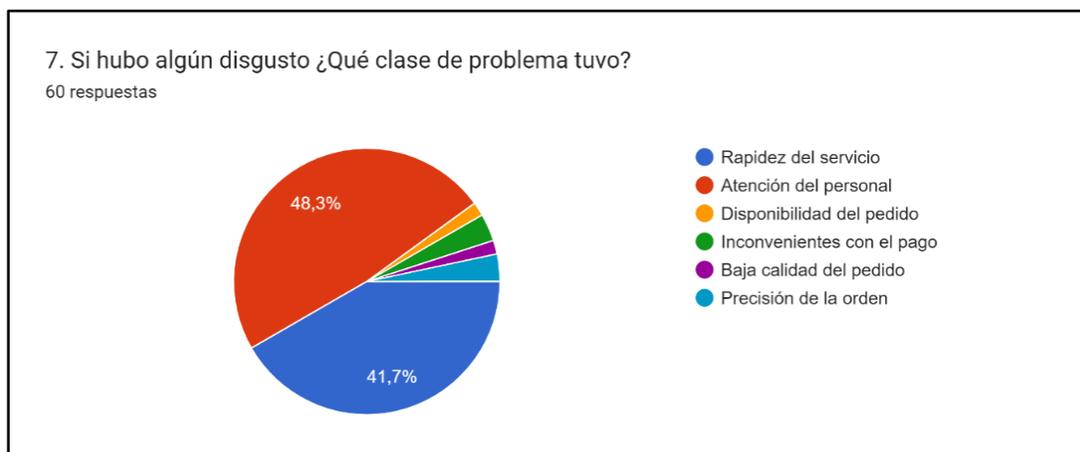
De las 93 personas encuestadas en total, 60 de ellos consideran que se presentó algún problema. De este grupo, el 81,7% afirmó que el personal de servicio lo solucionó, el 13,3% no reportó el problema y el 5% considera que no se solucionó adecuadamente.

Tabla 9. Pregunta 7

Si hubo algún disgusto ¿Qué clase de problema tuvo?		
	Frecuencia	%
Atención del personal	29	48.3
Rapidez del servicio	25	41.7
Precisión de la orden	2	3.3
Inconvenientes con el pago	2	3.3
Baja calidad del pedido	1	1.7
Disponibilidad del pedido	1	1.7
Total	60	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

De las 93 personas encuestadas en total, 60 de ellos consideran que se presentó algún disgusto, esta pregunta se enfoca en conocer qué clase de problema tuvo, el 48,3% considera la atención del personal, el 41,7% considera la rapidez del servicio, el 3,3% considera la precisión de la orden, el 3,3% considera inconvenientes con el pago, el 1,7% considera la baja calidad del pedido y el 1,7% considera la disponibilidad del pedido.

Tabla 10. Pregunta 8

Califique su satisfacción general respecto a su experiencia en Búho's		
	Frecuencia	%
Satisfecho	70	75.3
Neutral	17	18.3
Insatisfecho	6	6,5
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Pregunta 8



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

Esta pregunta se enfoca en calificar la satisfacción general respecto a su experiencia en Búhos Restobar, el 75,3% está satisfecho, el 18,3% se mantiene neutral y el 6,5% esta insatisfecho.

Tabla 11. Pregunta 9

Respecto a su última experiencia. ¿Nos recomendaría a otras personas?		
	Frecuencia	%
Si	81	87.1
No	12	12,9
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Pregunta 9



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

Esta pregunta se enfoca en conocer si los clientes estarían dispuestos a recomendar el restobar a otras personas, el 87,1% afirmo que, si lo recomendaría, mientras que el 12,9% indico que no.

Tabla 12. Pregunta 10

¿Qué tan probable es que vuelva a visitarnos dentro de los próximos 20 días?		
	Frecuencia	%
Seguramente	56	60,2
Posiblemente	24	25,8
Tal vez no	11	11,8
Ninguna posibilidad	2	2,2
Total	93	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

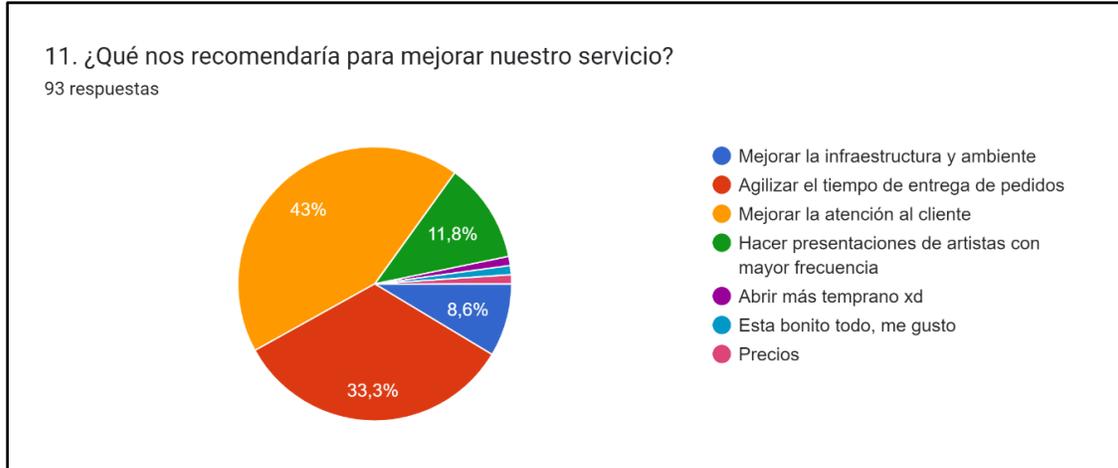
Esta pregunta se enfoca en saber si los clientes volverían a visitar el restobar en los próximos 20 días, el 60,2% asegura que volverán, el 25,8% considera que es probable que vuelvan, el 11,8% tal vez no vuelvan y el 2,2% asegura que no volverán.

Tabla 13. Pregunta 11

¿Qué nos recomendaría para mejorar nuestro servicio?		
	Frecuencia	%
Mejorar la atención al cliente	40	43
Agilizar el tiempo de entrega de pedidos	31	33.3
Hacer presentaciones de artistas con mayor frecuencia	11	11.8
Mejorar la infraestructura y ambiente	8	8.6
Otras: Abrir más temprano	1	1.1
Otras: Precios	1	1.1
Otras: Esta bonito todo, me gusto	1	1.1
Total	60	100

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Pregunta 11



Fuente: Encuesta realizada

Análisis

Esta pregunta se enfoca en conocer las recomendaciones para mejorar el servicio, el 43% considera mejorar la atención al cliente, el 33,3% considera agilizar el tiempo de entrega de pedidos, el 11,8% considera hacer presentaciones de artistas con mayor frecuencia el 8,6% considera mejorar la infraestructura y ambiente, y otras opiniones con 3,3 que incluyen: abrir más temprano, precios y esta bonito todo.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

El análisis integral realizada a la empresa, brinda una base sólida para proponer alternativas de mejora en la gestión de negocio de Búhos Restobar que contribuirán significativamente al desarrollo y la eficiencia operativa de la empresa.

Se tiene las siguientes consideraciones:

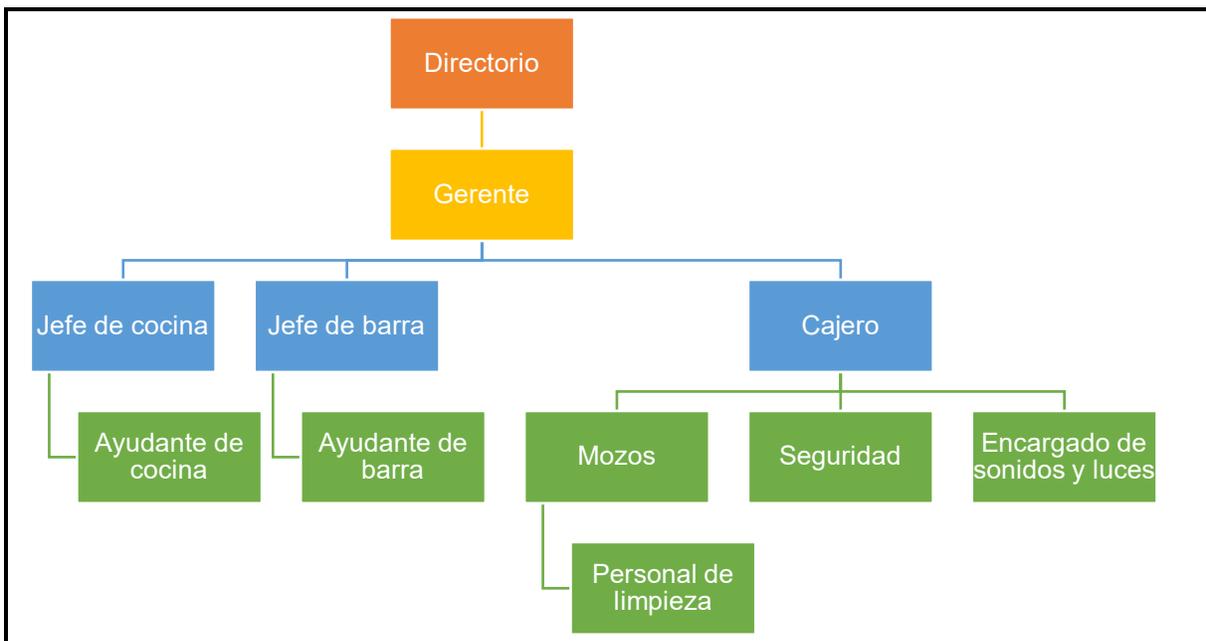
- Búhos Restobar no tiene comprensión de su estructura organizacional.
- Búhos Restobar no tiene conocimiento de las actividades de su personal.
- Búhos Restobar no tiene conocimiento de sus diferentes procesos.
- Búhos Restobar no tiene definida una política de calidad ni sus objetivos.
- Búhos Restobar no tiene implementado indicadores de control.
- Búhos Restobar no tiene conocimiento de las estrategias a aplicar.

Todo ello repercute en que la empresa no logra mantener de manera constante la satisfacción del cliente, daremos respuesta a estas consideraciones.

6.1. Redefinición de la estructura organizacional

Se rediseño el organigrama en Búhos Restobar con el propósito de definir de manera clara y ordenada los roles y la jerarquía. De esa manera, se espera que mejore significativamente la comprensión general de la estructura organizativa.

Figura 13. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

6.2. Distribución de actividades del equipo

Los colaboradores de Búhos Restobar tienen claro cuál es su rol en la organización, pero carecen de información sobre las funciones que deben llevar a cabo. Esta falta de claridad provoca desorientación, desorden y un bajo rendimiento.

Para abordar esta situación, se ha especificado las funciones de cada colaborador.

6.2.1. Gerente

- Adquirir los suministros externos necesarios.
- Garantizar la disponibilidad de insumos y materia prima diaria.
- Gestionar las redes sociales de la empresa.
- Administrar los roles de pago.
- Supervisar el desempeño del personal.
- Manejar quejas o problemas de los clientes de manera profesional y cortés.
- Encargarse del proceso de selección de personal.

6.2.2. Jefe de cocina

- Dominar las recetas de los platos.
- Preparar los pedidos que recibe.
- Garantizar calidad de la comida.
- Supervisar al ayudante de cocina.
- Informar al gerente la cantidad de alimentos disponibles al cierre de cada jornada

6.2.3. Ayudante de cocina

- Tomar pedidos entregados por el mesero.
- Limpiar y organizar la materia prima.
- Mantener el área de cocina limpia, despejada y ordenada.
- Lavar utensilios y vajillas.
- Colaborar en la preparación de los platos.

6.2.4. Jefe de barra

- Dominar las recetas de los tragos y bebidas.
- Preparar los pedidos que recibe.
- Garantizar la calidad de los tragos y bebidas.
- Supervisar al ayudante de barra.
- Informar al gerente la cantidad de insumos disponibles al cierre de cada jornada.

6.2.5. Ayudante de barra

- Tomar pedidos entregados por el mesero.
- Limpiar y organizar los insumos.
- Mantener el área de barra limpia, despejada y ordenada.
- Lavar utensilios y cristalería.
- Colaborar en la preparación de los tragos y bebidas.

6.2.6. Cajero

- Recibir el pago el efectivo, procesar transacciones y generar boletas.
- Realizar arqueos de caja al inicio y cierre de cada jornada.
- Supervisar a los mozos, al encargado de sonido y luces y a seguridad.

6.2.7. Mozos

- Recibir y guiar a los clientes a sus mesas.
- Presentar la carta y tomar los pedidos.
- Entregar los pedidos a cocina y a barra.
- Anticipar y atender las necesidades de los clientes.
- Comunicar cualquier cambio o novedad en los pedidos.
- Entregar los pedidos en la mesa.
- Cobrar el pedido y depositarlo en caja.
- Supervisar al personal de limpieza.

6.2.8. Personal de limpieza

- Mantener la limpieza en la cocina, barra, baños, oficinas y comedor.
- Desechar los residuos al cierre de cada jornada.
- Informar al cajero la disponibilidad de productos de limpieza.

6.2.9. Encargado de sonidos y luces

- Configurar y operar sistemas de sonido y luces.
- Realizar la instalación, mantenimiento y desmontaje de equipos.
- Monitorear y ajustar niveles de audio y luces en presentaciones en vivo.
- Coordinar con artistas y personal técnico para eventos.

6.2.10. Seguridad

- Vigilar entradas y salidas para seguridad del establecimiento.
- Realizar rondas para identificar riesgos y tomar medidas necesarias.
- Colaborar al personal a abordar problemas de comportamiento de clientes.

Al especificar las actividades, se busca que los colaboradores adquieran un conocimiento más profundo de los requisitos para desempeñar correctamente cada rol, lo que, a su vez, impulsará la eficiencia y el desempeño en la empresa.

6.3. Establecimiento de procesos

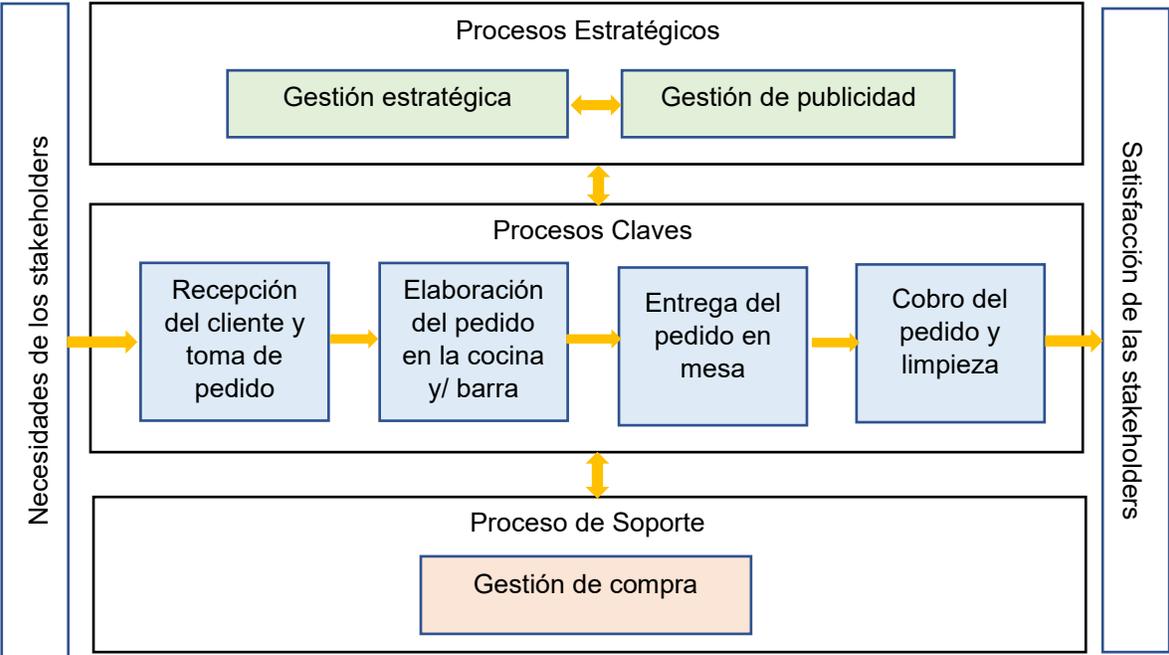
Es importante identificar los procesos que lleva a cabo el negocio, para conocer sus entradas, procedimientos y salidas. Así, se podrá determinar los recursos necesarios, asignar responsabilidades y establecer las actividades en un orden correcto.

De esta manera, se podrá lograr la estandarización ya que asegura que los procesos se lleven a cabo siempre de la misma manera, facilita la rápida integración de nuevos colaboradores, promueve la eficiencia operativa y lo más importante es que garantiza la calidad del negocio en todas las fases del proceso.

6.3.1. Diagrama de flujo de procesos

Este diagrama clasifica los procesos en tres categorías: estratégicos, relacionados con metas y objetivos; claves, referentes a las operaciones del negocio; y de apoyo, encargados de respaldar el funcionamiento de los procesos clave.

Figura 14. Diagrama de flujo de procesos



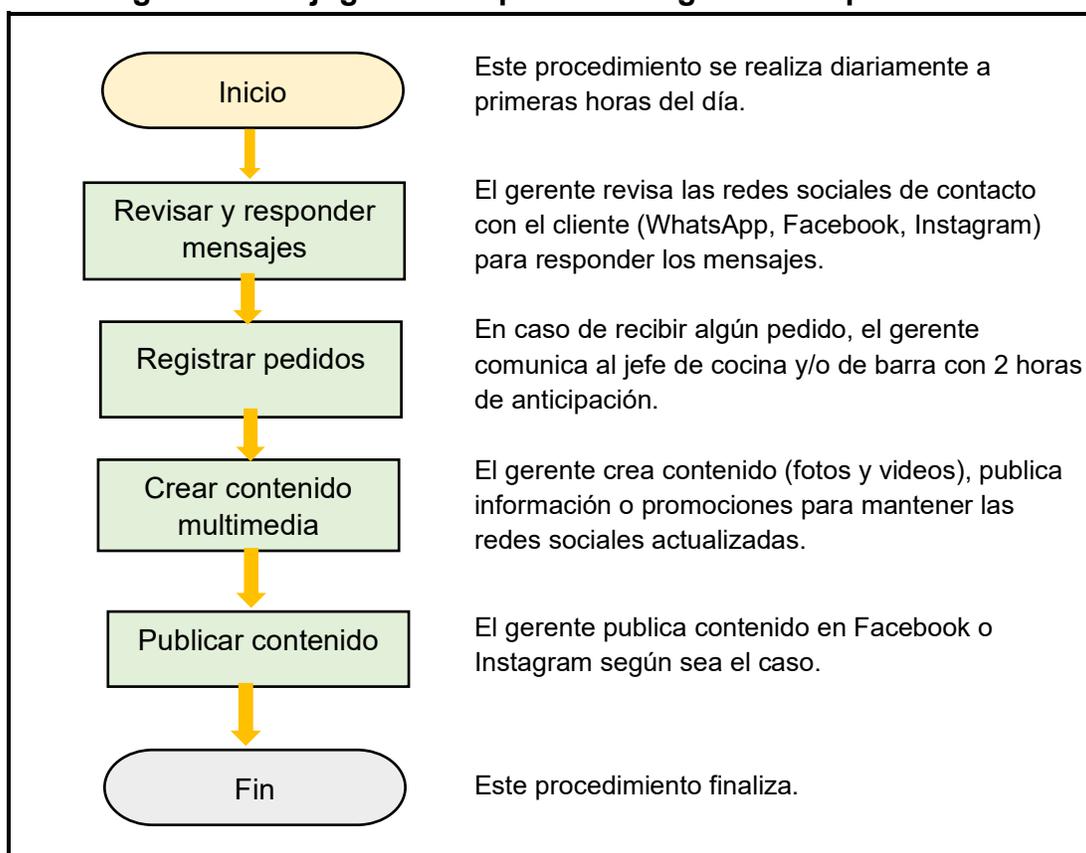
Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Gestión de publicidad

El objetivo de este procedimiento es manejar las redes sociales de comunicación con el cliente eficientemente, abarcando desde la interacción inicial hasta la publicación de contenido.

La empresa no tenía definido este proceso puesto que el gerente lo llevaba a cabo de manera improvisada. No revisaba las redes sociales diariamente lo que conllevaba a que quedaban pedidos sin realizarse y que no se estaba centrando en crear contenido diariamente el cual es fundamental ahora que está en proceso de crecimiento.

Figura 15. Flujograma del proceso de gestión de publicidad



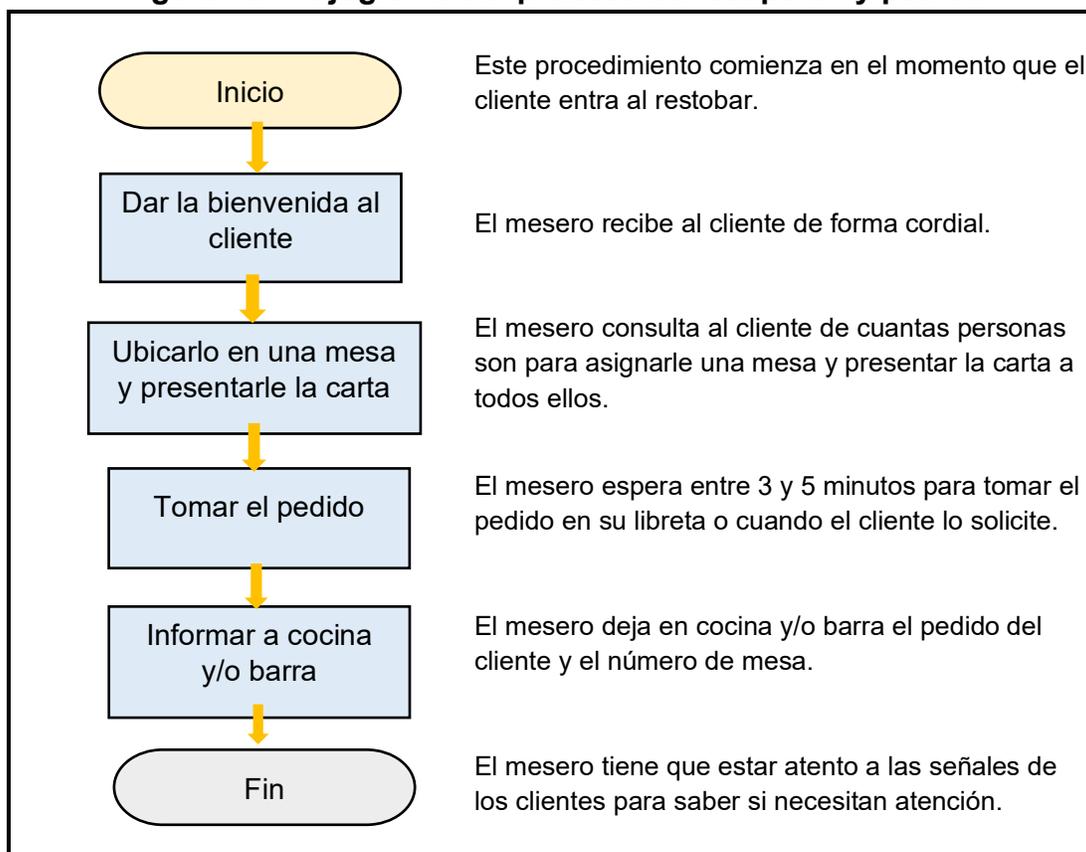
Fuente: Elaboración Propia

6.3.3. Recepción y pedido

El objetivo de este procedimiento es establecer el orden preciso de actividades requeridas para recibir y atender al cliente eficientemente, abarcando desde el momento en que el cliente ingresa al restobar hasta la entrega de la orden al área de cocina.

La empresa no tenía definido este proceso, por lo que el mesero actuaba a criterio propio no siguiendo ningún orden, esto se complicaba cuando había mayor clientela y no sabían cómo actuar ante estas situaciones.

Figura 16. Flujograma del proceso de recepción y pedido



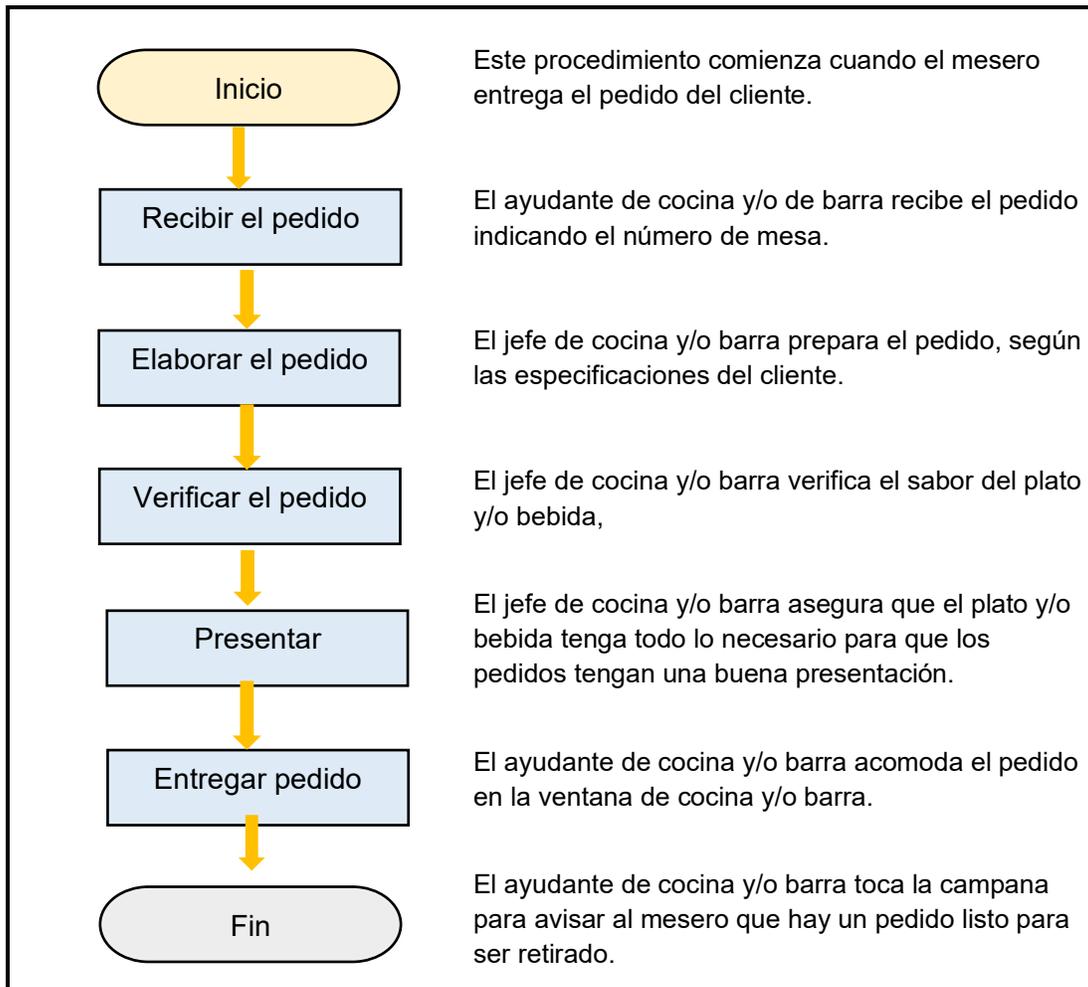
Fuente: Elaboración propia

6.3.4. Elaboración de pedido

El objetivo de este procedimiento es establecer y/o detallar las actividades necesarias para llevar a cabo la preparación del pedido del cliente eficientemente, abarcando desde la llegada del pedido a la cocina hasta la entrega final del pedido al mesero.

La empresa tenía definido este proceso, sin embargo, no era el adecuado porque tanto el área de cocina y barra recibían los pedidos, pero no sabían el orden, no verificaban el pedido, no revisaban la presentación lo que conllevaba a que se genere un desorden y no se cumpla con calidad de los platos y/o bebidas.

Figura 17. Flujograma del proceso de elaboración de pedido



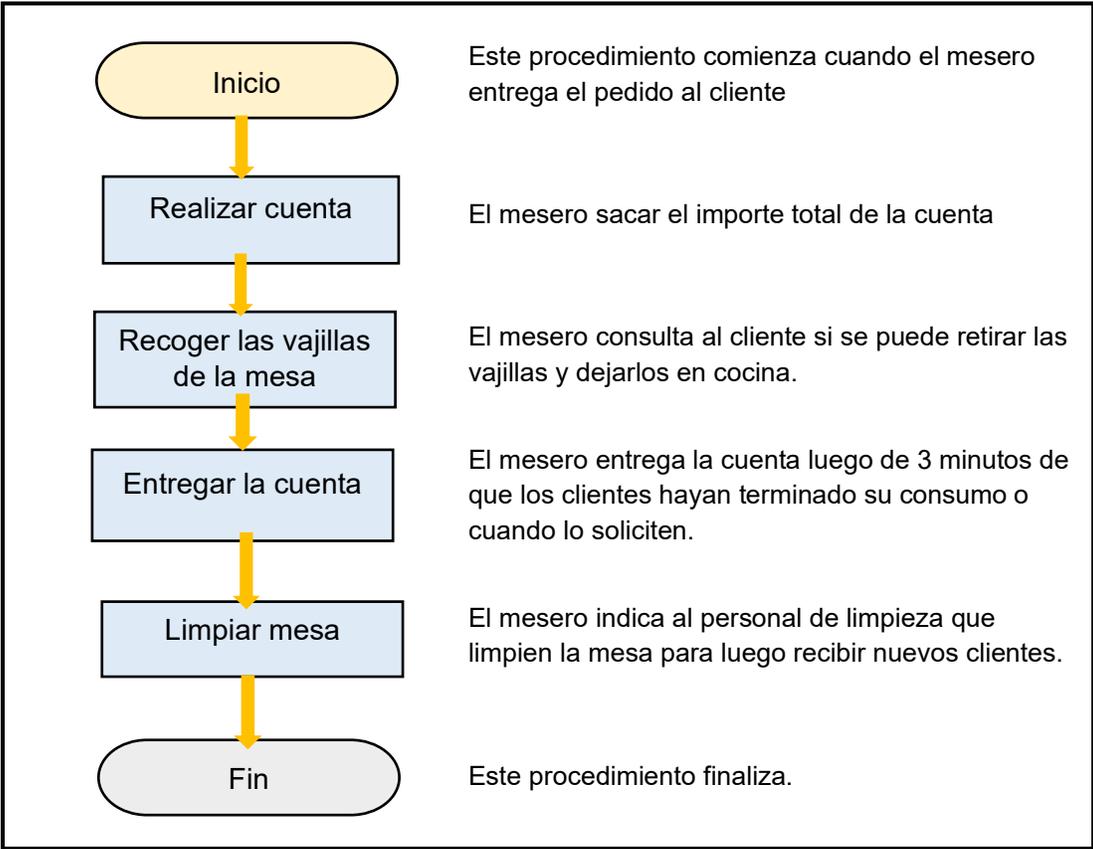
Fuente: Elaboración propia

6.3.5. Cobro de pedido y limpieza

El objetivo de este procedimiento es establecer y/o detallar las actividades necesarias para efectuar el cobro de pedido y limpieza eficientemente, abarcando desde la entrega del pedido al cliente hasta la limpieza de la mesa.

La empresa no tenía definido este proceso, por lo que llegaba a ocurrir varias situaciones incómodas, puesto el personal de atención al cliente (mesero) retiraba las vajillas sin consultar al cliente y procedían a realizar el cobro sin que el cliente haya terminado de consumir, todo terminaba con la molestia del cliente y posterior reclamo.

Figura 18. Flujograma del proceso de cobro de pedido y limpieza.



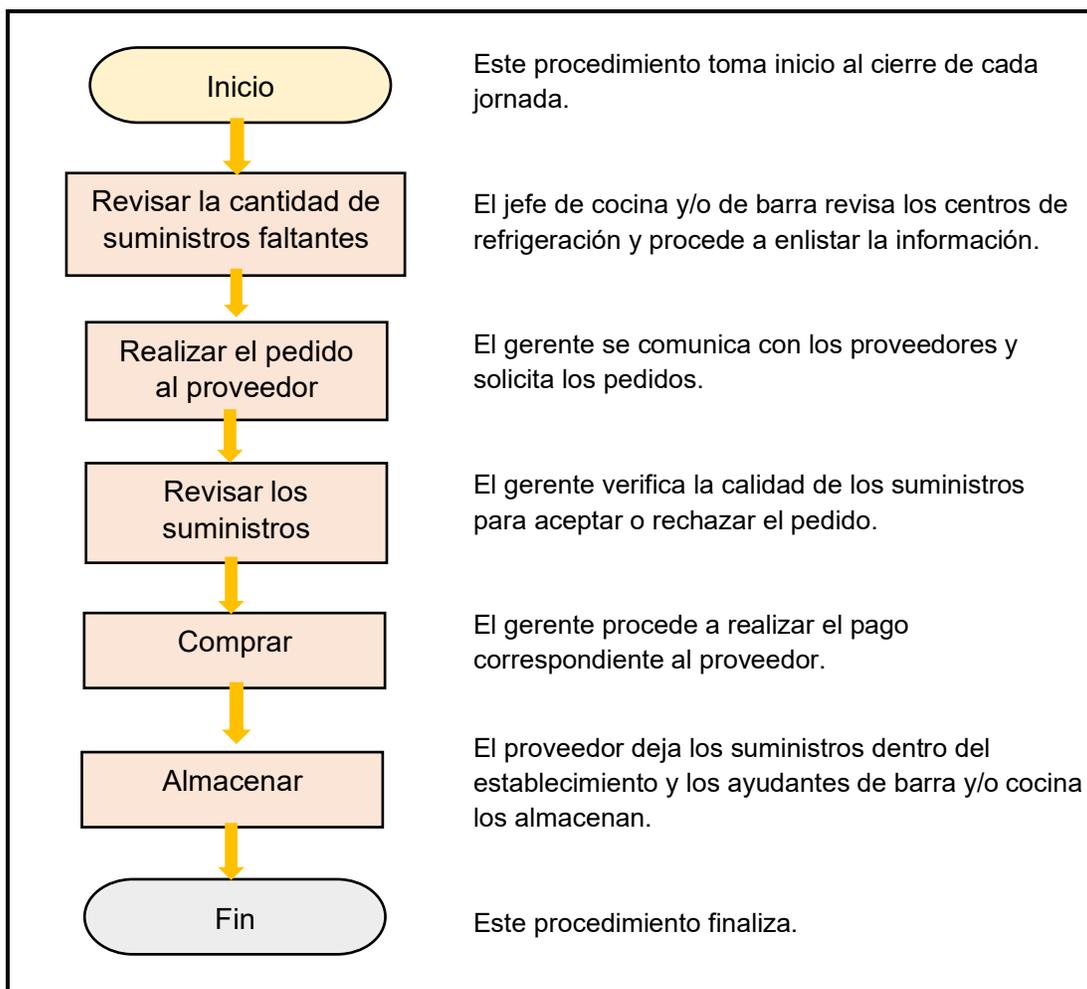
Fuente: Elaboración propia

6.3.6. Gestión de compra

El objetivo de este procedimiento es establecer el orden preciso de actividades para comprar suministros eficientemente para las dos áreas (cocina y barra), abarcando desde la revisión del inventario hasta el almacenaje de suministros.

La empresa no tenía definido este proceso puesto que el gerente lo llevaba a cabo de manera improvisada, ello ha generado errores en los pedidos, malentendidos con los proveedores y una toma de decisiones ineficiente

Figura 19. Flujograma de gestión de compra de suministros



Fuente: Elaboración propia

6.4. Establecimiento de política de calidad

Se formuló la política de calidad con la participación del gerente. A través de un análisis detallado de las acciones, productos y servicios ofrecidos, así como de las necesidades del cliente.

Se logró definir una política coherente y alineada con el contexto del negocio.

- Búhos Restobar se compromete a mantener un excelente nivel de servicio y calidad en la preparación de platos y bebidas para ofrecer la máxima satisfacción al cliente, acompañado de un ambiente seguro y agradable.

La presente política de calidad se difundirá ampliamente, estando accesible para los clientes a través del sitio web, redes sociales y cartelería visible en el local.

Y para los colaboradores, se compartirá mediante sesiones de orientación, comunicados internos y material impreso en áreas visibles del establecimiento.

6.4.1. Objetivos de Calidad

Se formularon los objetivos de calidad aplicando la metodología SMART (Específicos, medibles, alcanzables, realista y con tiempo limitado), para poder cumplir con las metas en relación con la política de calidad.

Tabla 14. Objetivos de calidad

Objetivos	Meta	Proceso	Indicador	Responsable	Frecuencia revisión	Medio de verificación
Capacitar al personal en trato al cliente.	90%	Recepción y pedido Cobro de pedido	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal total}}$	Gerente	Mensual	Asistencia a sesiones de capacitación
Reducir el tiempo de elaboración de pedido	20%	Elaboración de pedido	$\frac{\text{Tiempo de espera nuevo}}{\text{Tiempo de espera actual}}$	Jefe de Cocina Jefe de Barra	Semanal	Registro de tiempo de espera de pedidos
Reducir las devoluciones por errores en los platillos y/o bebidas.	40%	Elaboración de pedido	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de devoluciones por errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de ordenes}}$	Jefe de Cocina Jefe de Barra	Semanal	Registro de devoluciones
Reducir la fuga de clientes por mucho tiempo de espera	5%	Recepción y pedido Elaboración de pedido Cobro de pedido	$\text{N}^\circ \text{ clientes que se van por tiempo excesivo de espera}$	Gerente	Semanal	Registro de clientes desatendidos

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene que basarse en la mejora continua por lo que en un futuro si es que es necesario se tendrá que realizar cambios en la política y/o los objetivos de calidad ya que estos tienen que ser acorde a la situación actual de la empresa

6.5. Establecimiento de indicadores

Buho's Restobar tiene la necesidad de evaluar de manera integral el desempeño de la empresa en base a indicadores:

Para lograrlo, se emplearán fórmulas que permitirán medir todo ello:

6.5.1. Desempeño de los trabajadores

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Total de horas trabajadas}}$$

Se interpreta:

- Mayor Productividad: Los meseros atienden a más clientes en menos tiempo.
- Menor Productividad: Los meseros están dedicando demasiadas horas para atender a un número limitado de clientes.

Beneficios:

- Evalúa eficiencia operativa en atención al cliente.
- Identifica áreas de mejora, optimiza procesos y gestiona tiempo de trabajo.
- Guía decisiones estratégicas, ajuste de horarios y reconocimiento a empleados destacados.

6.5.2. Servicio al cliente

En la búsqueda constante de asegurar la satisfacción de los clientes, se tiene que realizar encuestas diarias como una herramienta esencial para evaluar y comprender su nivel de satisfacción.

Además, se tiene que complementar con el uso de las siguientes formulas:

$$\text{Tasa de retencion de clientes} = \frac{\text{Clientes totales} - \text{Clientes nuevos totales}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

Interpretación

- Alta Tasa: Indica la lealtad y satisfacción continua de clientes.
- Baja Tasa: Señala una pérdida significativa de clientes.

$$\text{Eficacia de los pedidos} = \frac{\text{Equivocaciones en platos entregados}}{\text{Volumen total de platos servidos}}$$

Interpretación

- Elevada Eficacia: Indica una alta precisión en la entrega de pedidos.
- Baja Eficacia: Señala la necesidad de mejorar la precisión en el servicio.

$$\text{Calidad de producto} = \frac{\text{Numero de quejas}}{\text{Volumen total de platos servidos}}$$

Interpretación

- Alta calidad: Indica una alta calidad percibida en los alimentos.
- Baja calidad: Señala problemas en la calidad de los alimentos.

$$\text{Participacion de encuestas} = \frac{\text{Numero de clientes encuestados}}{\text{Numero de clientes atendidos}}$$

Interpretación

- Alta participación: Indica una respuesta activa de los clientes en proporcionar retroalimentación.
- Baja participación: Sugiere una respuesta limitada, necesitando estrategias para aumentar la participación.

Estos indicadores, al proporcionar métricas específicas como la tasa de retención de clientes, eficacia en la entrega de pedidos, la calidad del producto y la participación en encuestas, ofrecen una perspectiva más completa y detallada.

Esta combinación estratégica no solo amplifica la capacidad de identificar áreas de mejora, sino que también enriquece la retroalimentación obtenida a través de las encuestas, permitiendo una adaptación más precisa y efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes.

El uso de estos indicadores complementa eficazmente las encuestas, fortaleciendo la estrategia para mejorar el servicio al cliente

6.6. Estrategias en base al análisis FODA

6.6.1. Estrategias defensivas

- Concretar y consolidar alianzas estratégicas con los proveedores de cada insumo para una mayor estabilidad en los precios de compra.
- Realizar seguimiento periódico del contexto legal de restaurantes.

- Fortalecer la innovación y calidad de la carta que ofrece Buho's Restobar, así como potenciar el servicio al cliente para enfrentar estrategias agresivas que realicen los competidores actuales.

6.6.2. Estrategias ofensivas

- Brindar una experiencia diferenciada para posicionar el restobar como la mejor opción de entretenimiento nocturno.
- Establecer procesos para selección y capacitación del personal, y buen clima laboral dando especial atención a la motivación de los colaboradores.

6.6.3. Estrategias de reorientación

- Desarrollar una campaña agresiva e intensiva de mediante la creación de contenido en redes, y establecer una huella única, que fomenten las visitas para que los clientes reconozcan y se fidelicen con Buho's Restobar.

6.6.4. Estrategias de supervivencia

- Implementar un equipo tecnológico (impresora, caja registradora, etc.)
- Implementar servicio a domicilio, realizando una alianza con una empresa delivery.

6.7. Recomendaciones

El gerente de Búhos Restobar debe implementar la propuesta de este trabajo paulatinamente, para mejorar y fortalecer sus conocimientos organizacionales y habilidades de gestión, y así poder tener un mejor desempeño.

Realizar seguimiento diario, si es posible, para evaluar la satisfacción de los clientes utilizando la encuesta proporcionada en este trabajo. Además, se recomienda medir y evaluar los indicadores de desempeño al menos una vez por semana.

Implementar la Norma ISO 9001:2015 Sistema de gestión de calidad, ya que esta norma ayudaría a Búhos restobar a establecer y cumplir estándares de calidad internacionales, lo que puede resultar en una mayor eficiencia operativa, una mejor gestión de recursos y una mayor satisfacción de los clientes.

El gerente debe organizar reuniones con el personal que interactúa con los clientes para discutir y promover buenas prácticas de atención.

CONCLUSIONES

En definitiva, Búhos Restobar podría tener una vida corta en el mercado e incluso enfrentar la posibilidad de quebrar si no se implementa una estructura adecuada que oriente sus esfuerzos y permita la entrega constante de productos y servicios de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.

En definitiva, el negocio carece de una estructura organizacional claramente definida, desconoce las actividades del personal, no tiene establecido sus procesos, carece de una política de calidad y objetivos definidos, no ha implementado indicadores de control, en resumidas palabras, no conoce el propio funcionamiento de su negocio y tampoco de cómo debería gestionar sus operaciones de manera efectiva. Esto afecta al rendimiento, ya que no logra satisfacer a sus clientes con regularidad.

En definitiva, la encuesta de satisfacción de la cliente indica que la calidad de la comida y los precios no son problemas. Sin embargo, se señala que hay áreas de mejora en la atención del personal y la rapidez del servicio. Aunque el personal ha trabajado en resolver estos problemas, el foco debe estar en garantizar la satisfacción del cliente. Estos desafíos podrían estar asociados con una falta de comprensión de los procesos internos del negocio, lo que impacta en la forma en que se ejecutan estos procedimientos y, por ende, en la experiencia del cliente. Es crucial establecer mecanismos efectivos de capacitación sobre los procedimientos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

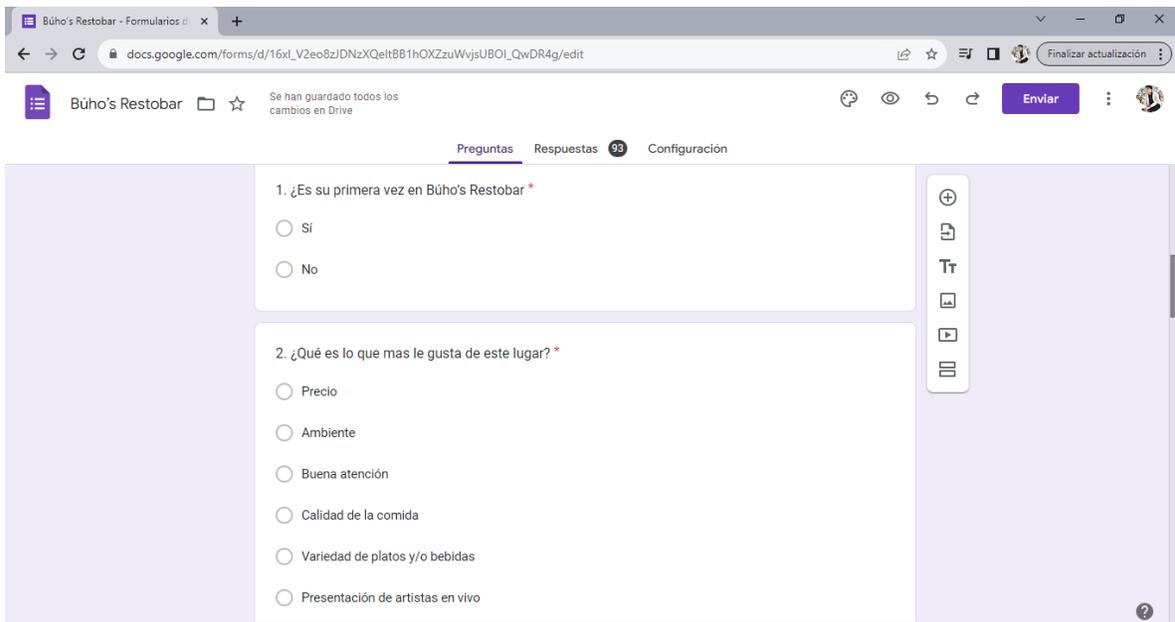
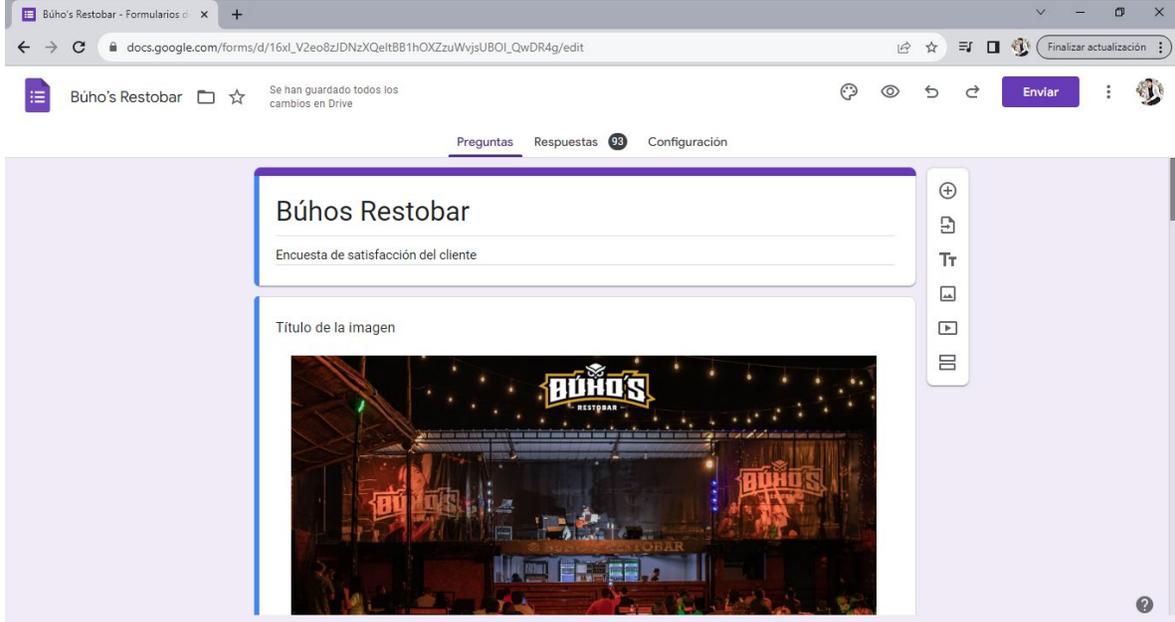
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aquino, L., & Fernández, L. (2023). Por segundo día, bloquean puente internacional en Puno para exigir renuncia de Dina Boluarte. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2023/07/20/marcha-nacional-puno-por-segundo-dia-bloquean-puente-internacional-de-ilave-para-exigir-renuncia-de-dina-boluarte-protestas-en-peru-dina-boluarte-pnp-puno-congreso-del-peru-lrnd-995980>
- Banco Central de Reserva del Peru. (2022). *Reporte de Inflacion Diciembre 2022*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>
- Drucker, P. (1954). *La práctica de la administración*. Editorial Sudamericana.
- Dulanto, G. (2022). *Perspectivas económicas para el año 2023*. Obtenido de Universidad de Piura: <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/11/perspectivas-economicas-para-el-ano-2023/>
- El Peruano. (2022). Crece interacción de audiencia digital en el Perú. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/143319-crece-interaccion-de-audiencia-digital-en-el-peru>
- Euromonitor Internacional. (2022). Día de la Cerveza: peruanos toman 129 latas al año y son el cuarto país que más consume de Latinoamérica. *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/datos-lr/actualidad/2022/08/04/dia-de-la-cerveza-peruanos-toman-129-latas-al-ano-y-es-el-cuarto-pais-mas-consumidor-de-latinoamerica-pilsen-cristal-atmp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Actividad de restaurantes aumentó 47,65% en abril 2022*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-4765-en-abril-2022-13755/>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial. (2020). Ya se encuentra en marcha la actualización del índice del PBI. *La Cámara*. Obtenido de <https://lacamara.pe/en-marcha-actualizacion-del-indice-del-pbi/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *En el 90,6% de los hogares del país existe al menos un miembro que tiene teléfono celular*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-906-de-los-hogares-del-pais-existe-al-menos-un-miembro-que-tiene-telefono-celular-10412/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Se incrementó población que utiliza Internet a diario*. Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/#:~:text=El%2090%2C9%25%20y%20el,edad%20el%2026%2C9%25>.
- Kaplan, R., & Cooper, R. (1999). *Coste y efecto*. Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Lambert, D., & Cooper, M. (2000). *Problemas en la gestión de cadena de suministro*. North Holland.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026*. Diario Oficial El Peruano. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2023_2026.pdf
- Ministerio de Salud. (2018, 7 de setiembre). *Aprueban "Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines"*. Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1689230-3>
- Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Ley General de Residuos Sólidos*. Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-residuos-solidos>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Rei Argentina S.A.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). *Decreto Supremo que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento y los formatos actualizados de Declaración Jurada*. Diario Oficial El Peruano. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1890266-2>
- Simons, R. (1995). *Palancas de control*. Harvard Business Press.
- Stacey, R. (2011). *Gestión Estratégica y Dinámica Organizacional*. Prentice Hall.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, G. (1998). *Administración estratégica, teorías y casos*. McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo I – Encuesta de satisfacción del cliente



Búho's Restobar - Formularios d x +

docs.google.com/forms/d/16xl_V2eo8zJDnZxQeltBB1hOXZzuWvjsUBOI_QwDR4g/edit

Finalizar actualización

Búho's Restobar Se han guardado todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas Respuestas 93 Configuración

3. ¿Recibió su pedido tal cual lo ordenó? *

Sí

No

4. ¿Cómo calificaría la presentación, sabor y calidad de nuestra comida (platos y/o bebidas)? *

Buena

Muy buena

Mala

Muy mala

Búho's Restobar - Formularios d x +

docs.google.com/forms/d/16xl_V2eo8zJDnZxQeltBB1hOXZzuWvjsUBOI_QwDR4g/edit

Finalizar actualización

Búho's Restobar Se han guardado todos los cambios en Drive

Enviar

Preguntas Respuestas 93 Configuración

5. ¿Considera que los precios están acordes a la calidad de la comida (platos y/o bebidas)? *

Sí

No

6. Si hubo algún problema ¿El personal de servicio lo solucionó?

No contestar si no aplica

Sí

No

No reporté el problema

Búho's Restobar - Formularios de Google

docs.google.com/forms/d/16xl_V2eo8zJDnZXQeltBB1hOXZzuWvjsUBOL_QwDR4g/edit

Se han guardado todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas 99 Configuración

No reporté el problema

7. Si hubo algún disgusto ¿Qué clase de problema tuvo?
No contestar si no aplica

- Rapidez del servicio
- Atención del personal
- Disponibilidad del pedido
- Inconvenientes con el pago
- Baja calidad del pedido
- Precisión de la orden

8. Califique su satisfacción general respecto a su experiencia en Búho's Restobar *

Búho's Restobar - Formularios de Google

docs.google.com/forms/d/16xl_V2eo8zJDnZXQeltBB1hOXZzuWvjsUBOL_QwDR4g/edit

Se han guardado todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas 99 Configuración

8. Califique su satisfacción general respecto a su experiencia en Búho's Restobar *

- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho

9. Respecto a su última experiencia con nosotros ¿Nos recomendaría a otras personas? *

- Sí
- No

10. ¿Qué tan probable es que vuelva a visitarnos dentro de los próximos 20 días? *

Búho's Restobar - Formularios d... x +

docs.google.com/forms/d/16xl_V2eo8zJDnZxQeItBB1HOXZuWvjsUBOI_QwDR4g/edit

Se han guardado todos los cambios en Drive

Preguntas Respuestas 99 Configuración

10. ¿Qué tan probable es que vuelva a visitarnos dentro de los próximos 20 días? *

Seguramente

Posiblemente

Tal vez no

Ninguna posibilidad

11. ¿Qué nos recomendaría para mejorar nuestro servicio? *

Mejorar la infraestructura y ambiente

Agilizar el tiempo de entrega de pedidos

Mejorar la atención al cliente

Hacer presentaciones de artistas con mayor frecuencia

Enviar

Anexo II – SUNAT: Consulta RUC

Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20608808346 - D'LAGUETTO SOCIEDAD ANONIMA GERRADA		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	BUHOS RESTOBAR		
Fecha de Inscripción:	01/12/2021	Fecha de Inicio de Actividades:	08/01/2022
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	AV. COLLPA LOTE. A1A7 OTR. SECTOR IZARZA TACNA - TACNA - TACNA		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema Contabilidad:	MANUAL		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	GUIA DE REMISION - REMITENTE		

Anexo III – Red Social: Facebook Búhos Restobar

