

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Diseño de estrategia resiliente para mejorar ciclo de ventas de un restaurante ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciado en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Nery Leonardo Maldonado Rodríguez

Guayaquil - Ecuador

Año: 2022

Declaración expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Nery Leonardo Maldonado Rodríguez* doy mi consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.



Nery Leonardo
Maldonado Rodríguez

Evaluadores

Olga Vanessa Grijalva Pino

PROFESOR DE LA MATERIA

Jesicca Wendy Espinoza Toala

PROFESOR TUTOR

Resumen

El presente proyecto tiene como fin el diseño de una estrategia resiliente para mejorar el ciclo de ventas de un restaurante ubicado en la ciudad de Guayaquil. Un mal manejo del ciclo de ventas del restaurante objeto de estudio refleja una disminución de ventas en el negocio, pérdidas económicas, sino también insatisfacción por parte de los clientes.

Al aplicar la metodología Desing Thinking para la obtención de información tanto de empleados del negocio como de los clientes se determinaron puntos de dolor, que sumados al análisis de la relevación del proceso de venta y una matriz de riesgo del proceso se diseñó una estrategia enfocada en los conceptos de resiliencia empresarial que tiene como fin mejorar el ciclo de ventas de este restaurante.

Como resultados previstos de esta estrategia se tiene el corregir los errores del proceso en su primera fase y dar pautas para el aumento de las ventas del restaurante en su segunda fase.

Palabras Clave: Desing Thinking, Proceso, Matriz de riesgo, Resiliencia Empresarial

Abstract

The purpose of this project is to design a resilient strategy to improve the sales cycle of a restaurant located in the city of Guayaquil. Mismanagement of the sales cycle of the restaurant under study reflects a decrease in business sales, economic losses, but also dissatisfaction on the part of customers.

By applying the Design Thinking methodology to obtain information from both business employees and customers, pain points were determined, which added to the analysis of the relief of the sales process and a process risk matrix, a strategy focused on the concepts of business resilience that aims to improve the sales cycle of this restaurant.

The expected results of this strategy are correcting the errors in the process in its first phase and giving guidelines for increasing restaurant sales in its second phase.

Keywords: Design Thinking, Process, Risk Matrix, Business Resilience

Contenido

Evaluadores.....	3
Resumen	4
Abstract	5
Capítulo 1	7
1.1 Introducción	8
1.2 Descripción del problema	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo general	9
1.4.2 Objetivos específicos	9
1.5 Marco teórico.....	9
Capítulo 2	11
2.1 Metodología.....	12
Capítulo 3	13
3.1 Resultados y análisis.....	14
Capítulo 4	18
4.1 Conclusiones y recomendaciones	19
4.1.1 Conclusiones.....	19
4.1.2 Recomendaciones.....	19
Referencias	20
Apéndice A	21
Apéndice B	22
Apéndice C.....	23
Apéndice D.....	24

Capítulo 1

1.1 Introducción

La pandemia del covid 19 ha afectado a un sin número de negocios a nivel global pero los más afectados son los pequeños negocios y emprendimientos, debido a que no cuentan con los recursos necesarios para poder sobrevivir a este tipo de eventos fortuitos, por lo que en la mayoría de casos estos terminan cerrando o les toma mucho tiempo el poder reponerse de estas eventualidades. Esto ha dado pie a la innovación de los servicios que ofrecen los establecimientos en el sector de la restauración como por ejemplo la implementación y aceptación de la modalidad delivery a la hora de ofrecer servicio por parte de los restaurantes, cosa que antes no estaba tan normalizada, y que ha ayudado a muchos establecimientos a sobrevivir.

1.2 Descripción del problema

El restaurant objeto de estudio presenta una disminución en ventas desde inicios del 2022, antes de la pandemia el restaurante tenía una venta promedio de 100 comidas al día, e incluso durante pandemia, sin embargo actualmente no ha podido superar las 40 comidas. Entre las posibles causas tenemos poca afluencia de clientes al patio de comidas, mala atención por parte de los empleados como retraso en tomar y despachar pedidos, retraso en apertura del turno de atención, entre otros. Sumado a esto los clientes luego de la pandemia del covid 19 tienen una mayor preferencia de comprar comida de manera online con la modalidad de delivery, como lo expone el estudio sobre consumo electrónico realizado en 2022. (Universidad Espiritu Santo, 2022)

1.3 Justificación del problema

Con esta investigación se pretende generar una solución con una estrategia que permita a los pequeños restaurantes mejorar sus ciclos de venta y por consiguiente lograr incrementar sus ventas, mediante el estudio del entorno y las circunstancias en las cuales se desenvuelven este tipo de negocios.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia resiliente para mejorar el ciclo de venta, aplicando herramientas de la metodología Design Thinking.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Conocer el contexto de la empresa en cuanto a su proceso de venta.
2. Elaborar un mapa de actores clave (directos e indirectos) que permita posteriormente efectuar entrevistas clave.
3. Relevar el proceso de venta.
4. Crear una matriz de riesgos(pendiente)
5. Identificar puntos de mejoras en el proceso de venta.
6. Determinar los indicadores para medir la mejora de las ventas y atención al cliente
7. Diseñar una estrategia que permita afrontar los riesgos potenciales del restaurante que se presenten a lo largo del tiempo.

1.5 Marco teórico

Como bien sabemos la principal actividad de un restaurante es atender al cliente, porque esto permite realizar ventas y conocer el ciclo de ventas es vital para el desarrollo de las operaciones del mismo.

A continuación se expondrán los conceptos claves que servirán para la realización del proyecto:

Manuel serrano y Pilar Blázquez en su libro Desing Thinking Lidera el presente Crea el futuro explican que esta metodología consiste en pensar como diseñador generando soluciones que disminuyan los riesgos y aumenten la tasa de éxito. Cuenta de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. Y estas tienen como fin llegar a una solución viable y económicamente rentable. (Serrano & Blázquez, 2014)

La matriz de riesgos según Grupo Fraga es una herramienta que nos permite observar los riesgos dentro de un diagrama, en donde la ubicación de cada riesgo identificado depende de su probabilidad de ocurrencia e impacto. (Fraga)

La estrategia resiliente según Deloitte, es un catalizador para el cambio y que ayuda a las empresas no solo a adaptarse a los cambios que se presentan en tiempos de adversidad, sino que les permite innovar los servicios que estas

ofrecen. Permitiéndoles así responder a la incertidumbre de estos eventos.
(Deloitte, 2021)

Capítulo 2

2.1 Metodología

Para conocer el contexto de la empresa se realizó una investigación con datos estadísticos que muestran el impacto que tuvo la pandemia en restaurantes a nivel nacional e internacional, para entender que consecuencias tuvo y como afecto a este mercado. Para la elaboración del mapa de actores clave y las entrevistas a dichos actores se hará uso de la metodología desing thinking, para obtener información de los usuarios del ciclo de venta del restaurante con el fin poder prototipar una solución que sea factible y aplicable a corto/mediano plazo y que genere resultados alineados a los objetivos del restaurante.

En lo que respecta a la relevación del proceso se documentara el ciclo de ventas de inicio a fin mediante la observación del proceso, anotando en una libreta cada fase, con el fin de tener un claro entendimiento de cómo funciona el negocio realmente.

Se procederá a realizar entrevistas a los trabajadores del negocio, así como una pequeña encuesta de satisfacción a los clientes con el fin de obtener datos relevantes, que junto a lo investigado en las tendencias del sector y la relevación del proceso de venta, permitirán la creación de la matriz de riesgo.

Con todo esto se tendrán las herramientas necesarias para poder identificar mejoras en el proceso y empezar a plantear ideas para la estrategia resiliente que buscamos al final de la elaboración de este proyecto.

Capítulo 3

3.1 Resultados y análisis

Contexto de la empresa

El sector de la restauración presentó una caída considerable durante la pandemia, en especial los pequeños negocios y emprendimientos, al inicio de la pandemia en Estados Unidos un estudio de McKinsey & Company determinó que el gasto de los consumidores en el sector de la restauración disminuiría entre un 40%-50% lo que representaba una caída del 10% en el PIB de dicho país. Estimando que hasta siete millones de personas que trabajaban en dicho sector quedarían desempleadas para el mes de junio del año 2020. (Marcos, Haas, Becker, Kuehl, & Venkataraman, 2020)

En Ecuador el panorama no es muy distinto, tomando en cuenta que en las dos ciudades más grandes del país se presentaron cierres de negocios en el 2020, como aseguró el presidente de la Asociación de Restaurantes de Pichincha, Leandro Buratovich, que en Quito al menos el 10% de los restaurantes han cerrado y este número seguiría creciendo. Así como Francesca Ferrero, quien es la representante de restaurantes en Guayaquil, que señaló que la situación en la ciudad era parecida a la de la capital y que estima que los restaurantes han disminuido su facturación entre el 50% y el 70%. (Angulo, 2020)

Luego de 2 años de pandemia lo que ha permitido al sector sobrevivir mientras las estrictas normas sanitarias impuestas por el gobierno aún estaban vigentes fue el servicio a domicilio que adoptaron los grandes restaurantes, cadenas de comida rápida y los pequeños negocios que apostaron todo por esta nueva forma de vender en el sector.

Según un estudio realizado por la UEES en el 2022 para la cámara ecuatoriana de comercio electrónico, el 84% de los encuestados afirmó haber realizado compras en línea, mostrando también un 76% de consumo de comida de restaurante-rápida mediante este medio. (Universidad Espíritu Santo, 2022)

Mapa de actores

Para el mapa de actores se utilizó la metodología desing thinking, con esto se definió como los actores directos al dueño del restaurante, los empleados, los proveedores y los clientes; y como actores indirectos al gobierno, el municipio, otros establecimientos de comida y las plataformas digitales. (Apéndice A)

Una vez establecidos los actores directos se realizó una encuesta de satisfacción a los clientes y entrevistas a los empleados y el dueño. La encuesta mostro que al 83% de los clientes les agrada la comida que se ofrece, el 59% nos dice que el servicio es muy lento y que aunque el 52% está contento con la atención brindada por los empleados, existe un 48% que no. Así como en la casilla de opiniones dejo en claro que para los clientes ciertos productos tienen un precio elevado. Por parte del dueño y los empleados las entrevistas realizadas dieron a conocer que existe falta de comunicación por parte del dueño a sus empleados, un reducido espacio de trabajo por mala organización del mismo y el cansancio de los trabajadores debido a la carga laboral. (Apéndice B)

3.1.3 Relevación del proceso de ventas

Después de la documentación del proceso de ventas, podemos darnos cuenta que no siguen un proceso predeterminado sino que se ajustan a las circunstancias, esto lo podemos ver a la hora de decidir las opciones para el menú del día, el horario de entrada y salida de los empleados, la apertura y cierre del horario de atención. (Apéndice C)

Matriz de riesgo

Luego de tener en detalle las actividades del proceso se diseñó una matriz de riesgo en las cuales se detallan los puntos con mayor riesgo el proceso de

preparación de los alimentos, entre ellos tenemos altas temperaturas, espacios reducidos, gases y vapores, jornada de trabajo y postura. (Apéndice D)

Puntos de mejoras en el proceso

Entre los puntos para mejorar el proceso de venta tenemos:

Establecer las opciones de menú con anticipación, debido a que en estos momentos estas se elaboran con los ingredientes que se encuentren en stock en el inventario y los que se compran en la mañana antes de iniciar el proceso de elaboración. Esto solucionaría los tiempos muertos entre que los empleados le pregunten al dueño que se va a preparar y que estos ya tengan con anticipación esa información y lleguen directamente a realizar sus funciones.

Una mejor distribución del espacio para mitigar los riesgos antes mencionados en la matriz de riesgo durante la elaboración de los productos y la limpieza del establecimiento.

Indicadores para medir la mejora de las ventas y atención al cliente

El indicador para establecer si las ventas han mejorado sería el promedio semanal del registro de desayunos vendidos en la mañana y en la tarde sería el de almuerzos y segundos vendidos, con lo cual se llevara un control semanal de si las ventas han disminuido, se mantienen o si estas se incrementan.

El indicador para determinar la calidad de servicio al cliente sería mediante una encuesta de satisfacción al cliente que se realice cada dos semanas, esto con el fin de tener un intervalo de tiempo aceptable entre la aplicación de los correctivos aplicados para la mejora del servicio y la encuesta.

Diseño de estrategia resiliente

Finalmente el diseño de la estrategia tiene dos fases, la primera se centra en el corto y mediano plazo, en la cual se establece como principal curso de acción la diversificación de los productos, debido a que los 3 locales que se encuentran en

el patio de comidas ofrecen desayunos y almuerzo, de esta forma se diferenciarían de sus competidores y atraerían la atención de clientes que quieran buscar nuevas opciones.

Mejorar la comunicación entre el dueño y los empleados sería el siguiente punto, con esto se busca que el proceso de elaboración de comida fluya de mejor manera y junto a este está la reorganización del espacio de trabajo que mejorara la distribución del espacio haciendo más fácil la movilidad en el espacio de trabajo. Estos 2 puntos tratan de mejorar la productividad de los empleados.

Como último punto de esta fase está la implementación de las redes sociales, esto con el fin de darse a conocer a más clientes y mantener una comunicación más cercana con los clientes que ya tiene el negocio.

En su segunda fase la cual es a largo plazo, se espera incursionar en el mercado digital (delivery) con lo cual se tiene como objetivo aumentar los clientes y ofrecer un servicio con el cual la empresa no cuenta en estos momentos. Siguiendo con la apertura de mas locales en la ciudad para aumentar la cobertura de servicio, teniendo en cuenta que ya se tiene implementado el delivery. Por ultimo sería la implementación de certificaciones como la ISO 9001 y la ISO 45001 las cuales son pedidas en ciertas empresas e industrias para poder acceder a la oferta de servicio de catering para dichas empresas.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

Se logró identificar fallas en el ciclo de ventas como la falta de comunicación en el proceso de preparación de los alimentos, mala atención hacia los clientes y retrasos en la elaboración y despacho de pedidos.

La elevada carga laboral provoco que los empleados den un mal trato a los clientes teniendo asi que al 48% de los clientes no le agrada la atención que reciben por parte de los empleados.

Se identificó riesgos potenciales para los trabajadores en la matriz de riesgo, que de no ser abordados de manera correcta representan peligros no solo económicos para la empresa sino que también para la salud de los trabajadores.

4.1.2 Recomendaciones

Se recomienda hacer una investigación que aborde temas como la relación entre las ventas y la atención al cliente, con el objetivo de ver si al mejorar la atención las ventas se incrementan. También un estudio sobre los resultados que tiene en un negocio del sector de la restauración la implementación de un sistema integrado y si esto tiene alguna relación con el incremento de las ventas.

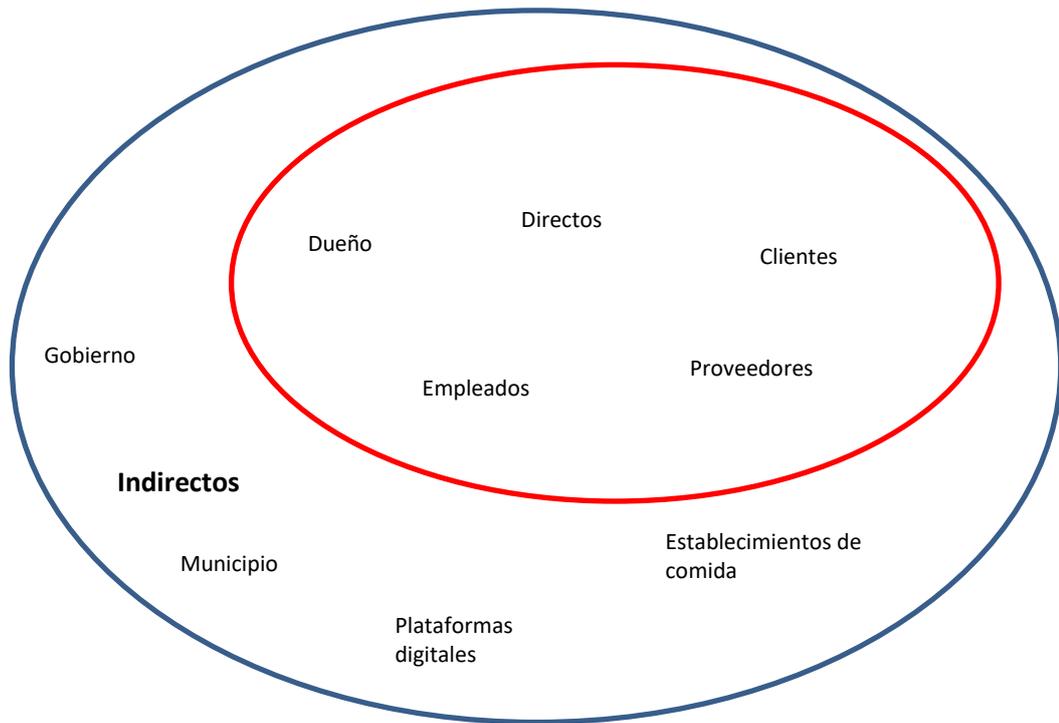
Tambien al restaurante se le recomienda contratar más personal para disminuir la carga laboral existente. Capacitar a los empleados para que cuente con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones y por ultimo implementar el uso de tecnología, no solo por la incursión en el mercado digital y el uso de redes sociales, sino que ahora esta establecido que los negocios deben hacer uso de la facturación electrónica a excepción de los negocios que se encuentren en el régimen RIMPE negocio popular.

Referencias

- Angulo, S. (05 de Mayo de 2020). *Diario Expreso*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-coronavirus-restaurantes-cierran-achican-negocio-10758.html>
- Deloitte. (2021). *Deloitte*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/covid-19/estrategia-resiliente.html#shield>
- Fraga, G. (s.f.). *Grupo Fraga*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de <https://grupo-fraga.com/que-es-la-matriz-de-riesgos-guia-paso-a-paso-con-un-ejemplo/>
- Marcos, I., Haas, S., Becker, S., Kuehl, E., & Venkataraman, K. (14 de Abril de 2020). *McKinsey & Company*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2022, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/delivering-when-it-matters-quick-service-restaurants-in-coronavirus-times/es-es>
- Serrano, M., & Blásquez, P. (2014). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid : ESIC Editorial.
- Universidad Espiritu Santo. (2022). *Comportamiento de Transacciones no presenciales en Ecuador: VI Medición*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>

Apéndice A

Mapa de actores



Apéndice B

Preguntas entrevistas dueño y empleados

¿Cuál cree que es la parte más difícil de su trabajo?

¿Cuál cree que son los problemas que no le permiten desarrollar su trabajo con normalidad?

Propuestas que mejorarían las actividades designadas en el trabajo

Encuesta a los clientes

Del 1 al 5 que le parece la atención brindada a la hora de realizar el pedido

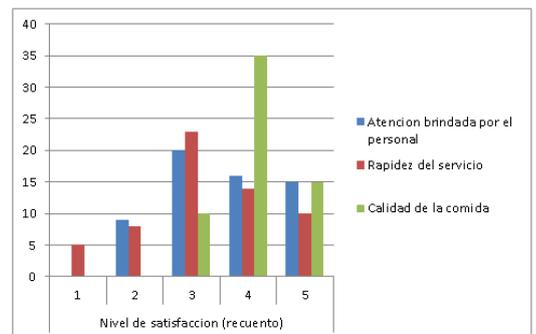
Del 1 al 5 que le parece la rapidez del servicio brindado

Del 1 al 5 que le parece la comida que se ofrece en el establecimiento

Deje su opinión sobre que mejorar en el siguiente cuadro de texto

	Nivel de satisfacción (recuento)					
	1	2	3	4	5	
Atencion brindada por el pe	0	9	20	16	15	60
Rapidez del servicio	5	8	23	14	10	60
Calidad de la comida	0	0	10	35	15	60

	Nivel de satisfacción (porcentaje)				
	0%	15%	33%	27%	25%
Atencion brindada por el pe	0%	15%	33%	27%	25%
Rapidez del servicio	8%	13%	38%	23%	17%
Calidad de la comida	0%	0%	17%	58%	25%



Apéndice C

	Elaboración	Servicio al cliente	Limpieza
Mañana	<ul style="list-style-type: none">• Compra de suministros• Elaboración de opciones de desayuno• Elaboración de opciones de almuerzo• Mise and place de opciones para platos a la carta	<ul style="list-style-type: none">• Venta de desayunos	<ul style="list-style-type: none">• Lavar vajilla y bandejas utilizadas para los desayunos• Lavar utensilios utilizados en preparación de alimentos• Botar la basura
Medio día	<ul style="list-style-type: none">• Reposición de opciones de almuerzo• Elaboración de platos a la carta	<ul style="list-style-type: none">• Venta de almuerzos y platos a la carta	<ul style="list-style-type: none">• Lavar vajillas y bandejas utilizadas para los almuerzos• Lavar utensilios utilizados en la reposición y elaboración de comida
Tarde	Adelantar producción para el día siguiente		<ul style="list-style-type: none">• Limpieza de vajillas y bandejas para los almuerzos• Limpieza de utensilios de cocina• Limpieza de equipos de cocina• Botar la basura• Limpieza de mesones y pisos

Apéndice D

PROCESO	ZONA/LUGAR	ACTIVIDADES	TAREAS	RUTINARIO (SI/NO)	PELIGRO		EFECTOS POSIBLES	CONTROLES EXISTENTES			EVALUACION DEL RIESGO						CRITERIOS PARA ESTABLECER CONTROLES			MEDIDAS INTERVENCION						
					DESCRIPCION	CLASIFICACION		FUENTE	MEDIO	INDIVIDUO	NIVEL DE DEFICIENCIA	NIVEL DE EXPOSICION	NIVEL DE PROBABILIDAD (ND X NE)	INTERPRETACION DEL NIVEL DE PROBABILIDAD	NIVEL DE CONSECUENCIA	NIVEL DE RIESGO (NR) E	INTERPRETACION DEL NR	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO	VALORACION DEL RIESGO	NRO EXPUESTOS	PEOR CONSECUENCIA	EXISTENCIA REQUISITO LEGAL (SI O NO)	ELIMINACION	SUSTITUCION	CONTROLES DE INGENIERIA	SEÑALIZACION, ADVERTENCIA, CONTROLES ADMINISTRATIVOS
VENTA DE ALIMENTOS	RESTAURANTE BOHIOS	VENTA DE DESAYUNOS Y ALMUERZOS	PREPARACION DE ALIMENTOS	SI		Temperaturas extremas (caldor)	Físico	Quemaduras	NINGUNO	Clear medios de ventilación que permitan una temperatura estable en el lugar	NINGUNO	2	4	8	MEDIO	10	80	III	NO	5	Impromisarios en la parte afectada debido a los cambios bruscos de temperatura	Uso de ventiladores portátiles	Indicar las zonas de mayor y menor temperatura a del lugar	Guantes, tapabocas y gorros.		
						Gases y vapores	Químico	Afección en vías respiratorias e irritación en los ojos	NINGUNO	permittan una temperatura estable en el lugar	NINGUNO	6	3	18	ALTO	10	180	II	NO	5	Dificultades Respiratorias	Instalación de Extractores	Instalación de mayor y menor ventiladores portátiles	Señales de advertencia	Dotar a los Trabajadores con Tapabocas	
						Espacios confinados	Condiciones de seguridad	Riesgos de accidentes con objetos móviles o inmóviles	NINGUNO	Manejo adecuado y organizado de los espacios	NINGUNO	2	1	2	BAJO	10	20	IV	NO	5	Accidentes provocados por mala higiene en los alimentos	Ampliación de las instalaciones y signos de precaución de trabajo	Avisos de precaución			
VENTA DE ALIMENTOS	RESTAURANTE BOHIOS	VENTA DE DESAYUNOS Y ALMUERZOS	PREPARACION DE ALIMENTOS	SI		Mecánico (elementos de máquinas, herramientas para trabajar, Materiales sólidos o fluidos)	Condiciones de seguridad	Heridas, golpes y contusiones	NINGUNO	Inspección de Herramientas	NINGUNO	6	3	18	ALTO	10	180	II	NO	5	Contusiones			Guantes de acero y calzados		
						Jornada De Trabajo (pausas, horas extras y descansos)	Psicosocial	Desgaste los trabajadores, baja concentración lo que puede ocasionar un accidente	NINGUNO	Creación de turnos y Rotación de personal	NINGUNO	2	1	2	BAJO	10	20	IV	NO	5	Accidentes provocados por los trabajadores debido al desgaste físico			Instalación de un tablero (pausas y actives y rotación de personal)		
						Postural prolongada mantenida, forzada y antigravitacionales)	Biomecánica	Problemas lumbares en el personal	NINGUNO	Realizando pausas activas	NINGUNO	2	1	1	BAJO	10	20	IV	NO	5	Enfermedades lumbares de los Trabajadores					