



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE LAS 3M DEL DIAMANTE DE LA EXCELENCIA ORGANIZACIONAL PARA EL REDIRECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA LA DOLCE VITA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, AÑO 2016.

AUTOR:

MATTIA CAMPANELLA FREIRE

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por Mattia Campanella Freire, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Sonia Guadalupe Arias

DIRECTORA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Gladis Cazco Balseca

MIEMBRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mattia Campanella Freire, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de noviembre de 2016.

Mattia Campanella Freire

CI. 0604340976

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de ilustraciones.....	ix
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	2
1.1 Tema.....	2
1.1.1 Problema.....	2
1.1.1.1 Problematización.....	2
1.1.1.2 Formulación del Problema.....	3
1.1.1.3 Delimitación del Problema.....	3
1.1.2 Justificación.....	3
1.1.3 Objetivos.....	4
1.1.3.1 Objetivo General.....	4
1.1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.2 Marco Teórico.....	5
1.2.1 Excelencia Organizacional en el Mundo de Hoy.....	5
1.2.2 El Diamante de la Excelencia Organizacional.....	6
1.2.3 Insumos y Marco Estratégico requerido para desarrollar el Foco.....	7
1.2.3.1 Definir la misión.....	7
1.2.3.2 Definir la visión.....	7
1.2.3.3 Definir el modelo de innovación estratégico.....	7
1.2.4 Diseñar el Mapa Estratégico.....	8
1.2.5 Operacionalizar la Estrategia.....	9
1.2.6 Las 3M.....	9
1.2.6.1 Medidas.....	10

1.2.6.2	Metas.....	10
1.2.6.3	Medios	11
1.3	Marco conceptual	13
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DOLCE		
VITA.....		
2.1	Información General de la Empresa	16
2.1.1	Historia La Dolce Vita.....	16
2.1.2	Productos y Servicios	16
2.1.3	Valores La Dolce Vita	17
2.1.4	Estructura Organizacional.....	18
2.1.4.1	Organigrama estructural	18
2.1.4.2	Organigrama funcional	18
2.1.5	Análisis de los Proveedores	19
2.1.6	Análisis de la Competencia.....	20
2.2	Análisis del Macro entorno.....	22
2.3	Análisis del Micro entorno	22
2.3.1	Matriz FODA.....	22
2.3.2	Matriz FODA Ponderado.....	23
2.3.3	Matriz FODA Estratégico.....	24
2.3.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	26
2.3.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	27
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		
3.1	Antecedentes de la Investigación	29
3.1.1	Modalidad de la Investigación.....	29
3.1.2	Tipos de Investigación	29
3.1.3	Métodos Investigativos.....	29
3.1.3.1	Método teórico	29
3.1.3.2	Método empírico.....	30
3.1.4	Técnicas	30
3.1.4.1	Entrevista	30
3.1.4.2	Encuesta	30
3.1.5	Instrumentos	30
3.1.5.1	Cuestionarios	30
3.1.6	Población y Muestra	30

3.2	Ambiente Interno	30
3.2.1	Encuesta dirigida al Talento Humano de la Empresa	30
3.2.2	Resultados y Análisis de la Investigación Dirigida al Talento Humano	31
3.3	Ambiente Externo	50
3.3.1	Encuesta dirigida al Mercado Meta de la Empresa.....	50
3.3.2	Resultados y Análisis de la Investigación Dirigida al Mercado Meta	52
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		66
4.1	EL FOCO ESTRATÉGICO	66
4.1.1	La Misión.....	66
4.1.2	La Visión	66
4.1.3	El Modelo de Innovación Estratégico.....	67
4.1.4	El Mapa Estratégico.....	73
4.2	LA OPERACIONALIZACIÓN	75
4.2.1	Las Medidas.....	75
4.2.2	Las Metas.....	76
4.2.3	Los Medios	78
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES.....		87
BIBLIOGRAFÍA		88
ANEXOS		89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Listado de Proveedores	19
Tabla 2-2: Matriz de Perfil Competitivo.....	20
Tabla 2-3: Justificación de Ponderaciones.....	21
Tabla 2-4: Matriz PEST	22
Tabla 2-5: Matriz FODA	23
Tabla 2-6: Matriz FODA Ponderado	24
Tabla 2-7: Matriz FODA Estratégico	25
Tabla 2-8: Matriz MEFI.....	26
Tabla 2-9: Matriz MEFE.....	28
Tabla 3-1: Razón de ser Empresa	31
Tabla 3-2: Estructura Empresa	32
Tabla 3-3: Funciones Escritas.....	33
Tabla 3-4: Otras Funciones Empresa.....	34
Tabla 3-5: Valor que se Cultiva Empresa.....	35
Tabla 3-6: Motivación Valores	36
Tabla 3-7: Grado Satisfacción	37
Tabla 3-8: Desarrollo Personal	38
Tabla 3-9: Cargas de Trabajo Bien Repartidas.....	39
Tabla 3-10: Incentivos Recibidos	40
Tabla 3-11: Clima para Sugerencias.....	41
Tabla 3-12: Relación con el Jefe.....	42
Tabla 3-13: Relación con los Compañeros	43
Tabla 3-14: Tipo de Incentivo	44
Tabla 3-15: Medios Disponibles de Trabajo.....	45
Tabla 3-16: Medios a Disponer	46
Tabla 3-17: Las Fortalezas según su Importancia	47
Tabla 3-18: Las Debilidades según su Importancia.....	48
Tabla 3-19: Sugerencias.....	49
Tabla 3-20: Sexo.....	52
Tabla 3-21: Edad.....	53
Tabla 3-22: Frecuencia	54

Tabla 3-23: Los Atributos más Importantes	55
Tabla 3-24: Lugar más frecuente	56
Tabla 3-25: Razón para salir	57
Tabla 3-26: Comida más frecuente	58
Tabla 3-27: Presupuesto	59
Tabla 3-28: Uso de tarjeta	60
Tabla 3-29: Top 10 locales	61
Tabla 3-30: Calificación por costo	62
Tabla 3-31: Uso de servicio a domicilio	63
Tabla 3-32: Razones para recomendar	64
Tabla 3-33: Atributos ausentes en los locales	65
Tabla 4-1: Estructuración de la misión de La Dolce Vita	66
Tabla 4-2: Estructuración de la visión de La Dolce Vita	67
Tabla 4-3: Extracto de la Operacionalización La Dolce Vita: Medidas	75
Tabla 4-4: Extracto de la Operacionalización La Dolce Vita: Metas	77
Tabla 4-5: Identificación de proyectos potenciales	78
Tabla 4-6: Modelo de puntuación ponderada	79
Tabla 4-7: Tabla de priorización	79
Tabla 4-8: Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Crecimiento	80
Tabla 4-9: Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Enfoque al Cliente	80
Tabla 4-10: Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Procesos Eficientes	80
Tabla 4-11: Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Aprendizaje Interno	81
Tabla 4-12: Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Crecimiento	81
Tabla 4-13: Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Enfoque al Cliente	82
Tabla 4-14: Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Procesos Eficientes	82
Tabla 4-15: Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Aprendizaje Interno	82
Tabla 4-16: Impacto estratégico de los proyectos (IEP) en La Dolce Vita	83
Tabla 4-17: Lista priorizada de proyectos de La Dolce Vita	84
Tabla 4-18: Lista priorizada de proyectos de La Dolce Vita	84
Tabla 4-19: Operacionalización de las estrategias a través del diseño de las 3M	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1: Disciplina de Implementación para la Excelencia Organizacional.....	5
Ilustración 1-2: Etapas de la Excelencia Organizacional.....	6
Ilustración 1-3: Guía para definir el modelo de Innovación Estratégica	8
Ilustración 2-1: Línea Histórica de La Dolce Vita.....	16
Ilustración 2-2: Organigrama Estructural La Dolce Vita.....	18
Ilustración 2-3: Organigrama Funcional La Dolce Vita	18
Ilustración 3-1: Razón de ser Empresa	31
Ilustración 3-2: Estructura Empresa	32
Ilustración 3-3: Funciones Escritas.....	33
Ilustración 3-4: Otras Funciones Empresa.....	34
Ilustración 3-5: Valor que se Cultiva Empresa.....	35
Ilustración 3-6: Motivación Valores	36
Ilustración 3-7: Grado Satisfacción	37
Ilustración 3-8: Desarrollo Personal	38
Ilustración 3-9: Cargas de Trabajo Bien Repartidas.....	39
Ilustración 3-10: Incentivos Recibidos	40
Ilustración 3-11: Clima para Sugerencias.....	41
Ilustración 3-12: Relación con el Jefe.....	42
Ilustración 3-13: Relación con los Compañeros	43
Ilustración 3-14: Tipo de Incentivo	44
Ilustración 3-15: Medios Disponibles de Trabajo.....	45
Ilustración 3-16: Medios a disponer	46
Ilustración 3-17: Las Fortalezas según su Importancia	47
Ilustración 3-18: Las Debilidades según su Importancia.....	48
Ilustración 3-19: Sugerencias.....	49
Ilustración 3-20: Ecuación Tamaño de la Muestra Población Finita.....	50
Ilustración 3-21: Sexo.....	52
Ilustración 3-22: Edad.....	53
Ilustración 3-23: Frecuencia mensual	54
Ilustración 3-24: Los Atributos más Importantes	55
Ilustración 3-25: Lugar más frecuente	56

Ilustración 3-26: Razón para salir.....	57
Ilustración 3-27: Comida más frecuente.....	58
Ilustración 3-28: Presupuesto	59
Ilustración 3-29: Uso de tarjeta.....	60
Ilustración 3-30: Top 10 locales	61
Ilustración 3-31: Calificación por costo.....	62
Ilustración 3-32: Uso de servicio a domicilio.....	63
Ilustración 3-33: Razones para recomendar.....	64
Ilustración 3-34: Atributos ausentes en los locales.....	65
Ilustración 4-1: Mapa Estratégico La Dolce Vita.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Modelo de lluvia de ideas para la creación de la matriz FODA.....	89
Modelo de Encuesta dirigida al personal de La Dolce Vita:	90
Modelo de Encuesta dirigida al mercado de Riobamba:	91
Tabla de Pronóstico de Ventas para el año 2017	92

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación plantea el diseño de las 3M del Diamante de la Excelencia para el redireccionamiento de la gestión de la empresa La Dolce Vita en la ciudad de Riobamba, durante el año de 2016, con el propósito de enfocar los recursos hacia el foco estratégico. Externamente se ha realizado un análisis a los proveedores y a la competencia, mediante la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). A través de la matriz PEST se ha analizado el macroentorno del negocio. Internamente se ha estructurado la matriz FODA, FODA ponderado y FODA estratégico, donde se determinaron posibles estrategias que alimentaron al diseño de las 3M. Además se han analizado los factores interno mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Y, mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Se llevaron acabo dos investigaciones de mercado: al talento humano de la empresa y al mercado meta. Se definió el foco estratégico: la misión, visión, el modelo de innovación estratégico y su producto final: el mapa estratégico. A continuación, se propuso la operacionalización de las estrategias mediante el diseño de las 3M. Se estructuraron en una tabla las medidas, metas y medios, dando a conocer los KPI y los proyectos más relevantes que impulsen el logro de las metas propuestas y alcanzar los objetivos estratégicos detallados en el Mapa Estratégico. Con base al análisis e investigaciones exhaustivas, se recomienda llevar acabo este nuevo método de gestión detallado en el proyecto basándose en el cuadro final “operacionalización de las estrategias”.

Palabras clave: DIAMANTE DE LA EXCELENCIA, DISEÑO DE LAS 3M, MAPA ESTRATÉGICO, FODA PONDERADO, FODA ESTRATÉGICO.



Ing. Sonia Guadalupe Arias

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research presents the design of “3M” of Excellence’s Diamond to redirect the management of La Dolce Vita firm, in Riobamba during 2016, with the propose of focus resources toward the “Strategic Focus”. Externally, was made an analysis of the suppliers and the competition by the MPC. Through the “PEST” matrix it has been analyzed the macro business environment. Internally it was used the SWOT analysis, the Weighted SWOT and the Strategic SWOT, where possible strategies were found allowing the 3M construction. The internal factors were analyzed through the MEFI and the external factors through the MEFE. Two market researches were made: leded to the human talent and the target market. It was defined the Strategic Focus: the Mission, Vision, the Model of Strategic Innovation and its final product: the Strategic Map. After that, was porposed the operationalization of the strategy through “3M” design. It was structured a table detailing the measures, goals and means, giving an insight into the KPI (Key Performance Indicators) and the most relevant projects that promote the goals achievement, and reach the strategic objectives detailed in the Strategic Map. Based in this deep analysis and investigations, is recommended to apply this new management method detailed in the project, based in the final table “The operationalization of the Strategies”.

Keywords: EXCELLENCE’S DIAMOND, DESIGN OF “3M”, STRATEGIC MAP, WEIGHTED SWOT, STRATEGIC SWOT.



INTRODUCCIÓN

La cafetería La Dolce Vita nace en el 2003 a partir de la idea de una familia italiana de ofrecer productos italianos auténticos al público de la ciudad de Riobamba.

La ideología del local está fundamentada en la calidad de la oferta, presentando productos sanos para el público interesado, transmitiendo la cultura italiana. Un pedacito de Italia en Riobamba.

Durante los últimos cuatro años la cafetería ha perdido mercado y bajado sus ventas, debido a descuidos administrativos.

Anteriormente, se había propuesto e implementado un proyecto en busca de maximizar el valor de la empresa mediante el relanzamiento de marca. Para esto la cafetería se sometió a un cambio integral para buscar cambiar la percepción del actual cliente y maximizar nuevamente las ventas de la empresa. El reclutamiento del personal adecuado, la estandarización de los procesos, el planteamiento de métodos de control, la nueva propuesta arquitectónica, la nueva oferta gastronómica serían la base para este proceso de cambio que abarcó las cuatro áreas administrativas fundamentales para un sólido crecimiento de la cafetería.

La empresa ha mejorado su “producto”, aunque ahora no tiene un enfoque estratégico claro. Actualmente la empresa no tiene un “foco estratégico” al cual dirigirse y tampoco tiene un plan de cómo llegar a este, por lo que se pierden recursos y el talento humano no es eficiente, haciendo cada quién lo que considera apropiado y buscando posiblemente objetivos distintos. Para esto es primordial modificar el modelo de gestión del negocio para su sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Tema

“Diseño de las 3M del Diamante de la Excelencia Organizacional para el redireccionamiento de la gestión de la empresa La Dolce Vita en la ciudad de Riobamba, año 2016”.

1.1.1 Problema

1.1.1.1 Problematización

La cafetería La Dolce Vita nace en el 2003 a partir de la idea de una familia italiana de ofrecer productos italianos auténticos al público de la ciudad de Riobamba.

La ideología del local está fundamentada en la calidad de la oferta, presentando productos sanos para el público interesado.

Desde su apertura, la cafetería fue punto de referencia en cuanto a calidad del producto, especialmente en su oferta heladera, pastelera y cafetera, debido a que eran productos únicos en el mercado con calidad superior.

Desde el 2009 la cafetería perdió el mando de los dos fundadores y quedó bajo la administración de personal ajeno. Este descuido repercutió más adelante cuando durante todo el año de 2010-2011 las ventas bajaron significativamente. El descuido siguió, cuando los intereses de los propietarios cambiaron y las ventas continuaron disminuyendo teniendo una pérdida financiera en los últimos 3 períodos contables. Durante los últimos tres años hubieron varios intentos de recuperación del mercado perdido: se abrió una sucursal en el nuevo Paseo Shopping de Riobamba, se adquirió mediante contrato la Cafetería del Tren, una empresa pública, etc. los cuales perjudicaron aún más la situación económica.

La empresa no tenía un enfoque estratégico claro.

Con el objetivo de repontenciar a la empresa, en junio de 2014 se emprendió un proyecto de relanzamiento de marca donde se propusieron tres cambios claves: la oferta gastronómica, el diseño arquitectónico y la nueva imagen corporativa. El proyecto se llevó a cabo durante 6 meses y se re abrió el nuevo café & restobar en junio 2015.

Actualmente está re-posicionándose en el mercado e incrementando las ventas gradualmente.

La empresa ha mejorado su “producto”. Actualmente la empresa no tiene un “foco estratégico” al cual dirigirse y tampoco tiene un plan del cómo llegar a este, por lo que se pierden recursos y el talento humano no es eficiente, haciendo cada quién lo que considera apropiado y buscando posiblemente objetivos distintos. Para esto es primordial modificar el modelo de gestión del negocio para su sostenibilidad en el tiempo.

1.1.1.2 Formulación del Problema

¿El diseño de las 3M del Diamante de la Excelencia Organizacional logrará re-direccionar la gestión de la empresa La Dolce Vita en la ciudad de Riobamba?

1.1.1.3 Delimitación del Problema

Tiempo

La investigación será transversal ya que se analizará un conjunto de variables y las relaciones que tengan entre sí durante el período diciembre 2015 a marzo 2016.

Espacial

Macro: Ecuador.

Micro: Riobamba.

Alcance social

Generará una mejora en el aparato productivo local con el re-direccionamiento de la gestión incrementando la calidad en el servicio y la calidad de vida del trabajador, además, contribuirá al ahorro sostenible manejando con eficiencia los recursos.

1.1.2 Justificación

Dentro del proyecto antes mencionado se identificó la necesidad de redireccionar la gestión de la empresa, en respuesta al cambiante ambiente de negocios: entorno con cambios tecnológicos rápidos, competencia intensa por los mercados, innovación continua, fuerza de trabajo basada en talento, necesidades cambiantes de los clientes y optimización de recursos escasos. El cambio en el modelo de negocio es la clave para el

enfoque de recursos hacia las metas propuestas por la empresa. Alejandro Ruelas Gossi describió en su ensayo “El paradigma de la T grande” para la Harvard Business Review (febrero 2004) que a diferencia de la “t” pequeña que se enfoca en el producto y conlleva mayores costos, las empresas deben impulsar la “T” grande que tiene como principal insumo las “ideas”. Cuando el cambio proviene de más de una fuente (operaciones, marketing, finanzas, entre otras) se habla ya de un cambio de modelo de negocio.

Este proyecto se alinea al objetivo cuarto del Plan Nacional del Buen Vivir, ya que buscará enfocar todos los recursos de la empresa hacia su “foco estratégico”, mediante la diferenciación competitiva para un mayor impacto y efectividad en la implantación del modelo de negocio, y la sincronización efectiva de los esfuerzos del talento humano para alcanzar la visión, estrategias y resultados buscados. Logrando así el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades del talento humano. Otro beneficiario del proyecto será la sociedad por medio de la diferenciación competitiva incrementando la calidad en el servicio, y finalmente, beneficiando a los propietarios generando en corto plazo una mejora en la gestión y en la situación financiera de la empresa.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo General

- Diseñar las 3M del Diamante de la Excelencia Organizacional para el redireccionamiento de la gestión de la empresa La Dolce Vita en la ciudad de Riobamba en el año 2016.

1.1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar a nivel interno y externo la situación actual de la empresa para la aplicación de las 3M.
- Definir el “foco estratégico” de la empresa hasta marzo 2016.
- Diseñar la matriz de “operacionalización” de las 3M que contribuya a lograr un re-direccionamiento de la gestión en la empresa.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Excelencia Organizacional en el Mundo de Hoy

(Kovacevic & Reynoso, 2013) mencionan que el mundo actual demanda a las empresas una constante adaptación al mercado. Afrontamos un entorno con cambios tecnológicos rápidos, competencia intensa por mercados, innovación continua, fuerza de trabajo basada en el talento, necesidades cambiantes de los clientes, necesidades de alcanzar mayores niveles de desempeño y optimización de recursos escasos.

Este cambio representa nuevos desafíos para las empresas: buscar la diferenciación competitiva, mediante el cambio en el modelo de negocios y el enfoque de recursos en la búsqueda de impacto y efectividad en la implantación del modelo de negocio.

Para enfrentar estos retos se necesita, en primer lugar, clarificar el foco estratégico para que toda la empresa se encamine hacia él y asegurar la alineación de las estrategias y proyectos para el logro de dichas metas.

(Senge, 1998) mencionó un sistema integrado que una todos los componentes aislados, para focalizar los recursos hacia un mismo fin, es por esto que la sincronización efectiva de los esfuerzos permitirá alcanzar la visión, estrategias y resultados buscados.

Disciplina de implementación para la Excelencia Organizacional

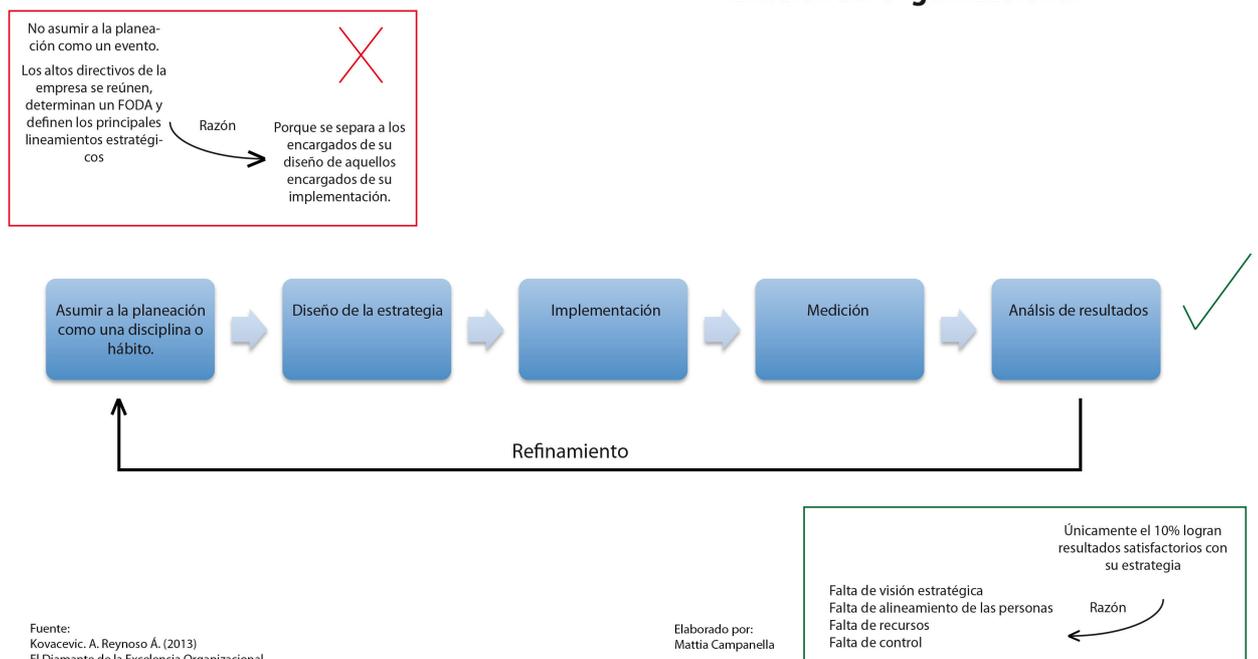
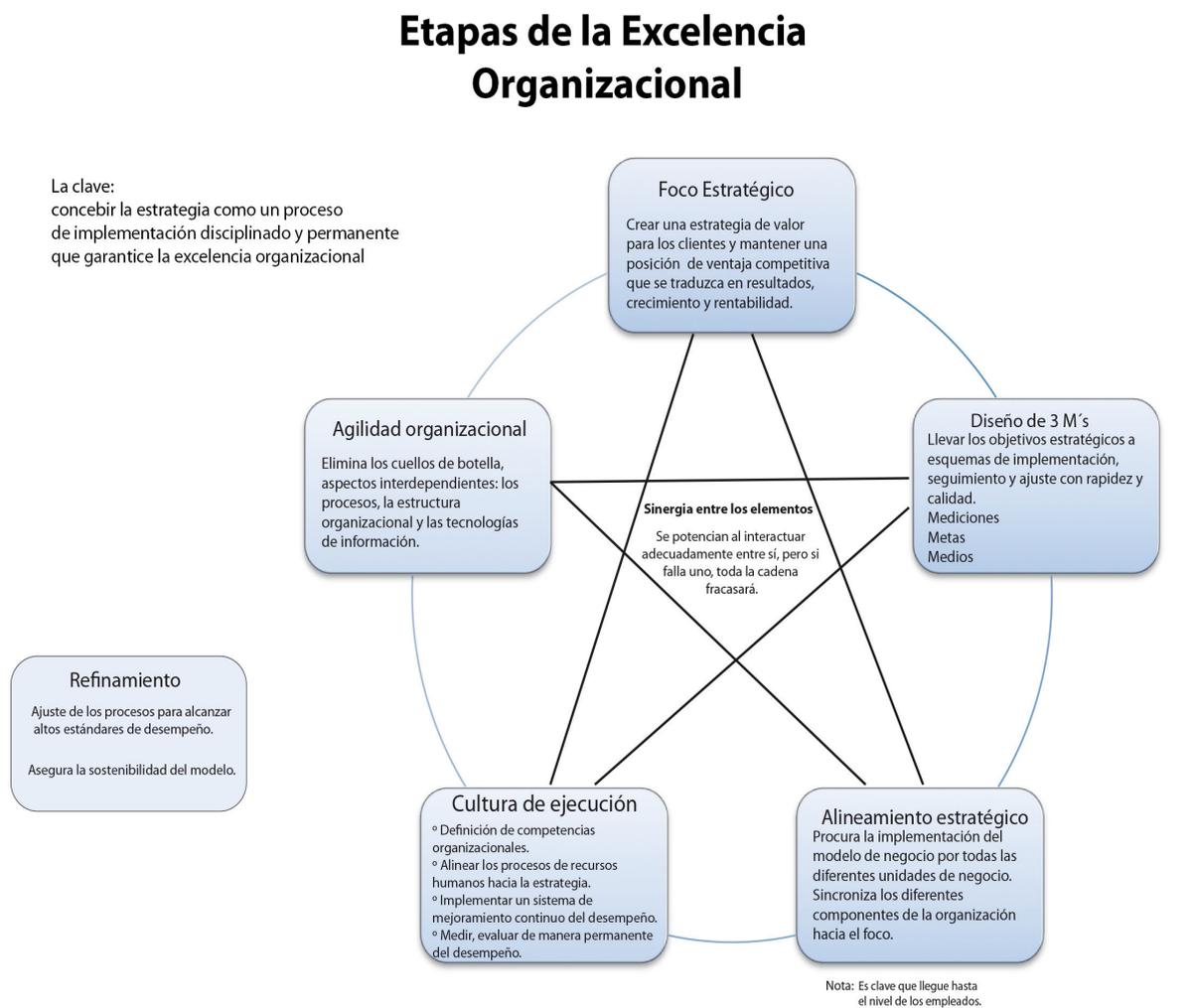


Ilustración 1-1 Disciplina de Implementación para la Excelencia Organizacional

1.2.2 El Diamante de la Excelencia Organizacional

Como se señaló anteriormente, la clave para la ventaja competitiva: “la creación de valor”, radica en concebir la estrategia como un proceso de implementación disciplinado y permanente que garantice la excelencia organizacional.

Lo que propone (Kovacevic & Reynoso, 2013) es una metodología estructurada en seis factores que permitirá alcanzar la ejecución de la estrategia, como se contempla en la ilustración 1.2.



Fuente:
Kovacevic, A. Reynoso A. (2013)
El Diamante de la Excelencia Organizacional

Elaborado por:
Mattia Campanella

Ilustración 1-2 Etapas de la Excelencia Organizacional

1.2.3 Insumos y Marco Estratégico requerido para desarrollar el Foco

1.2.3.1 Definir la misión

(Senge, 1998) asegura que la misión puede ser considerada como el propósito de la organización y nos debe inspirar. Debe responder las siguientes preguntas: ¿cuál es la razón de ser de la organización? ¿por qué existe? ¿Qué se perdería si no existiera?

Ejemplo: “Somos una empresa dedicada a producir y proveer cemento y otros materiales relacionados a clientes finales e intermediarios en todo el país. Nuestro compromiso es ofrecer las mejores soluciones del mercado, basadas en una combinación de servicios y productos de calidad consistente orientados a lograr una preferencia permanente de nuestros clientes.”

1.2.3.2 Definir la visión

La visión según (Collins & Porras, 1994) es una declaración del futuro o sueño de la empresa, esta debe ser muy breve, simple, fácilmente entendible para todos para ser el mensaje motivador hacia la compañía y transmitir al mercado lo que se quiere ser y debe responder las siguientes preguntas: ¿cuándo?, ¿qué? y ¿cómo?

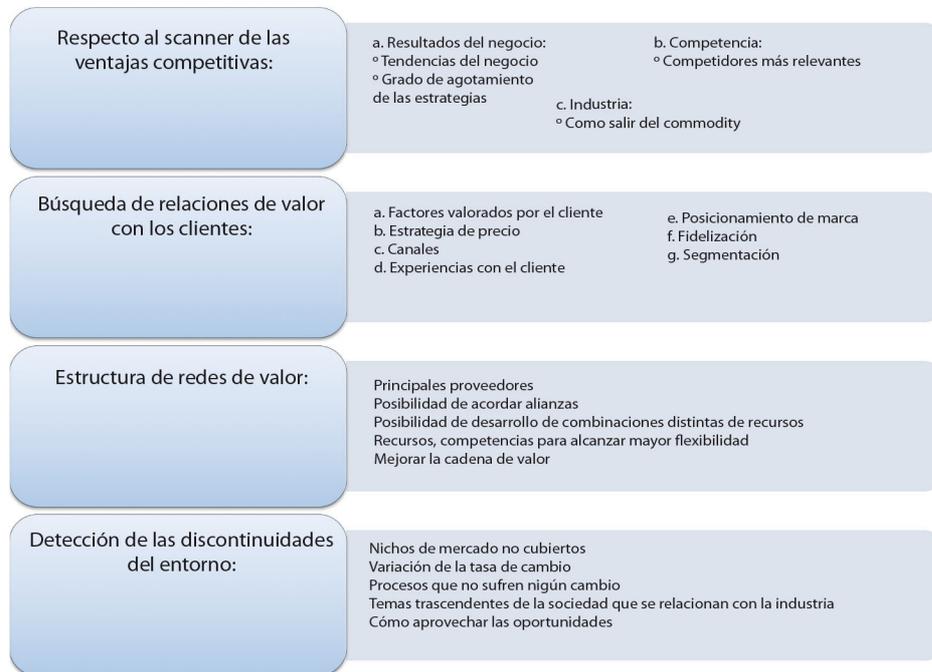
Ejemplo: “En enero de 2018 tendremos una organización líder en el Ecuador, que excederá las expectativas del cliente en cuanto al tiempo de respuesta esperado y ofrecerá una innovación continua de sus productos.”

1.2.3.3 Definir el modelo de innovación estratégico

El objetivo de este apartado es definir un sistema de búsqueda de una estrategia diferenciadora o nuevos modelos de negocios tomando en cuenta cuatro componentes: scanner de las ventajas competitivas, búsqueda de relaciones de valor con los clientes, estructuración de redes de valor y detección de discontinuidades del entorno En la ilustración 1.3. se puede observar la desagregación de cada componente.

Modelo de Innovación Estratégica

Con el fin de definir con mayor certeza nuestro modelo de innovación:



Fuente:
Kovacevic, A. Reynoso A. (2013)
El Diamante de la Excelencia Organizacional

Elaborado por:
Mattia Campanella

Ilustración 1-3 Guía para definir el modelo de Innovación Estratégica

1.2.4 Diseñar el Mapa Estratégico

El mapa estratégico es fundamentalmente, una representación gráfica de cómo la empresa desarrolla su estrategia. Revela el mapa de hipótesis que estamos asumiendo y que se necesita para el objetivo de agregar valor. (Kovacevic & Reynoso, 2013) aseguran que todo genera valor en la medida en que contribuya con la estrategia.

Su diseño permite: comunicar la estrategia, alinear los esfuerzos y probar la hipótesis.

Sus Componentes

- Perspectivas: son las categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño, éstas deben ser acondicionadas a la situación de cada empresa.
- Objetivos estratégicos: son las aspiraciones o impacto final que se desea lograr.
- Relaciones causa-efecto: es lo que se debe realizar para alcanzar el fin. Es una presunción que tendrá que comprobarse.

- Temas o pilares: son los segmentos verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia. Es importante definir solo dos o tres temas que ayuden a otorgar el foco y a asignar equipos de trabajo que quieran alcanzar el desempeño óptimo.

Atributos

Simple: para describir cómo se ejecuta la estrategia

Focalizado: donde consten únicamente los elementos esenciales

Integral: donde el abordaje de los elementos esenciales debe ser balanceado

Estructurable en una página: para lograr una comunicación efectiva y global.

1.2.5 Operacionalizar la Estrategia

(Kaplan & Norton, 1996) indican que más de 90% de las estrategias fracasan; se implementan ineficientemente. Por su parte, (Ram Charan & Colvin, 1999) en la revista Fortune publicaron que más de 70% de los problemas de fallas de los gerentes generales, no es por falta de visión, sino por su mala ejecución. (Bossidy & Charan, 2002) manifiestan que la ejecución es el eslabón perdido entre las aspiraciones y los resultados. Por último, (Jack Welch & Byrne, 2002) afirman que la estrategia es 10% inspiración y 90% transpiración.

Todas las citas antes mencionadas señalan la necesidad de encontrar una adecuada ejecución de la estrategia para llegar a resultados. (Kovacevic & Reynoso, 2013) proponen las 3M cuyo propósito fundamental es convertir la estrategia en elementos más concretos, accionables y ejecutables, que se puedan implementar, monitorear y ajustar fácilmente a los objetivos estratégicos.

1.2.6 Las 3M

Según (Babich, 1998) Es un sistema adoptado por los japoneses después de la Segunda Guerra Mundial bajo el nombre de Hoshin Planning. A inicios de los años ochenta, las 3M, se volvieron populares en todo el mundo convirtiéndose en base y antecesor de todos los modernos sistemas de planeación y ejecución, como el Balanced Scorecard, que se apoyan en el diseño de las 3M de (Kovacevic & Reynoso, 2013).

Éstas permiten hacer viable la estrategia y los objetivos de la estrategia.

Las 3M representan el fundamento para la ejecución de la estrategia (implementación, seguimiento, ajuste) y depuración de los objetivos estratégicos.

Este sistema garantiza la sinergia organizacional de objetivos, metas, indicadores, estrategias, proyectos, cronogramas, presupuestos, controles para vincular entre sí todos los elementos requeridos para operacionalizar y ejecutar la estrategia. Para esto, se necesita establecer las Medidas, Metas y Medios.

1.2.6.1 Medidas

Son los indicadores, todo debe ser medible.

Los KPI (del inglés Key Performance Indicator) son los indicadores clave de desempeño que deben estar completamente alineados con los objetivos estratégicos y permiten enfocar las variables críticas del negocio.

Requisitos de cada KPI

- Conexión con los objetivos estratégicos: Si no se convierten en elementos distractores que desenfoca recursos: “robadores de desempeño”.
- Contar con un responsable: Los KPI deben ser asignados a UN responsable. Cuando se asigna a un grupo, se diluye la responsabilidad.
- Definir operativamente: fórmula, alcance y dimensión: Descripción detallada del KPI: como se medirá, unidad de medida y dónde se medirá.
- Frecuencia de revisión: Número de veces que se revisará la información: en función del Costo/Beneficio.
- Fuentes de captura de información: A partir de ellas se recopila información y se toma decisiones. El proceso debe ser automatizado.
- Niveles base: Permite definir metas y variables. Es un nivel de referencia para mejorar el desempeño.
- Metas cuantificables: Estándares de efectividad esperados. Minimiza la subjetividad con: datos, niveles, tendencia, brechas, etc.
- Límites de actuación: Políticas definidas donde actuar. Son los mínimos y máximos tolerados para tomar decisiones.

1.2.6.2 Metas

Son los resultados esperados en corto, mediano y largo plazo.

Atributos

- Específica: Deben ser concretas y entregadas a una persona para la ejecución.
- Medible: Deben ser seguidas periódicamente usando el KPI.
- Orientada a la acción: Deben ser exigentes pero alcanzables, para que la persona de su máximo potencial.
- Relevante: Se debe dedicar los recursos únicamente a las metas vitales que garanticen el logro de la estrategia.
- Temporal: Debe tener un tiempo de realización, para responsabilizar a las personas.

Métodos para definir metas:

- Niveles: Es el método más sencillo y de menor impacto, se requieren de dos a tres datos de información.
- Tendencias: Requiere más de tres datos históricos para conocer un patrón de tendencia.
- Brechas: Son las variaciones entre lo real y lo esperado, permite un entendimiento del desempeño organizacional y sus limitaciones.
- Benchmark: Comparación con los mejores de la industria. Permite avances significativos en el desempeño.
- Relación y correlación de variables: Interacción entre dos o más variables. Consta de análisis gráfico causa-efecto y análisis estadístico.

1.2.6.3 Medios

Responden al qué debo hacer para conseguir las metas. Reúne todos los recursos, planes de acción y proyectos.

Portafolio Estratégico de Proyectos

(Kovacevic & Reynoso, 2013) En este punto es primordial la definición, priorización y selección de un portafolio de proyectos que impulse la ejecución de la estrategia y asegure el logro de metas.

Como se ha venido hablando la creación de valor es el punto primordial y dentro los medios se debe considerar las dos vías para construir valor: crear un nuevo valor por

medio de emprendimiento, alianzas, etc. o mejorar el valor actual mediante iniciativas de desarrollo del personal, mejora de procesos, etc.

Los proyectos que se emprendan deben responder éstas preguntas claves que permitirán saber si está o no alineado con la estrategia: ¿Qué objetivos impactará el proyecto? ¿Cuáles metas moverá el proyecto? ¿Cuáles KPI van a monitorear el impacto de dicho proyecto?

La Gestión del Portafolio Estratégico de Proyectos

Se deben seguir una serie de procesos agrupados así:

- **Procesos de alineamiento del portafolio:** identificación, categorización, evaluación, selección, priorización y autorización.
- **Procesos de monitoreo y control de portafolio:** revisión y reporte de portafolio
- **Procesos de gestión de los proyectos:** ejecución y reporte de proyectos.

Detallando acerca del primer proceso, el alineamiento del portafolio, nos permite tener un punto de referencia hacia que KPI va alineado el portafolio. En primer lugar, se propone la identificación de proyectos potenciales. La categorización busca agrupar y analizar los proyectos que impacten áreas similares.

Evaluación, priorización y selección de proyectos:

A continuación, para una adecuada selección se deberá evaluar y priorizar los proyectos bajo dos criterios: el criterio estratégico y el criterio financiero.

Para el **criterio estratégico** se hace una comparación entre ellos y aplicar un “modelo de puntuación ponderada” donde se calcule el impacto estratégico del proyecto (IEP), resultado de la multiplicación entre el impacto del proyecto y el peso o importancia relativa de cada uno de los objetivos estratégicos.

Mientras que para el **criterio financiero** se elabora una descripción de los recursos requeridos por los proyectos para integrar el presupuesto y hacer los cálculos financieros para conocer los beneficios que traerá el proyecto, por ejemplo, el ROI VPN, TIR.

1.3 Marco conceptual

Análisis Cualitativo-cuantitativo

Las estrategias metodológicas cuantitativas y cualitativas ofrecen puntos de vista divergentes. Y quizá en eso radica el aporte de cada una de ellas: ofrecernos perspectivas “distintas”. Perspectivas que por un lado se “oponen”, pero que por el otro “se enriquecen” y “complementan”, ya que cuando se combinan, “potencian” la mirada de investigador. Más que metodologías opuestas, lo cuantitativo y lo cualitativo son miradas “complementarias”. La metodología cuali-cuantitativa es una metodología híbrida que combina dichas perspectiva. La estrategia metodológica de “triangulación” es siempre el resultado de la “mezcla” y “unión” de las estrategias cualitativas y cuantitativas. (Rodríguez, 2010)

Benchmarking

Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesamientos de trabajo de las empresas, las cuales se reconocen como representantes de las mejores practicas y cuyo propósito es el mejoramiento organizacional. Es un punto de referencia para medir, a menudo contra otras empresas. (American Marketing Association, 1995)

Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de (Porter, 1985).

Commodity

Un commodity es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. Commodity es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos. El precio de un commodity se determina en función de las condiciones de oferta y demanda del mercado, sí el bien es escaso su precio tenderá a incrementarse y viceversa. (El Economista, 2012)

Estrategia

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el ¿cómo? para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. (Halten, 1987)

Hoshin Planning

La dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. La dirección Hoshin, fue bien difundida a través de las empresas japonesas a partir de los años 60.

Los principales objetivos de Hoshin son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno. (Babich, 1998)

Portafolio

Son aquellas agrupaciones de proyectos que se gestionan de manera integrada para obtener beneficios y ejercer control, que no se pueden lograr al gestionar los proyectos aisladamente. (Project Management Institute (PMI), 2006)

Proyecto

Un esfuerzo temporal de ejecución de tareas no rutinarias, que buscan construir valor, las que deben estar directamente alineadas con el logro de los objetivos y metas, para

garantizar así la transformación y los resultados que la organización busca. (Project Management Institute (PMI), 2006)

“T” grande y “t” pequeña

La economía de t pequeña ocurre cuando una empresa basa su ventaja competitiva en una sola fuente: mejorar su producto, esta es impulsada por la tecnología y requiere de conocimiento especializado para poder agregar valor al producto. La economía de la T grande, en cambio, ocurre cuando una empresa busca su ventaja competitiva en otras áreas de funcionamiento de la organización, como operaciones, comercial, finanzas, marketing, entre otras. Se habla de T grande porque el esfuerzo proviene de más de una fuente. En lugar de enfocarse en el producto, implica cambios en el modelo de negocios y es impulsada por “ideas”.

T grande y t pequeña no son búsquedas excluyentes, sino que existe una interacción dinámica entre ambas. (Ruelas-Gossi, 2004)

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA DOLCE VITA

2.1 Información General de la Empresa

2.1.1 Historia La Dolce Vita

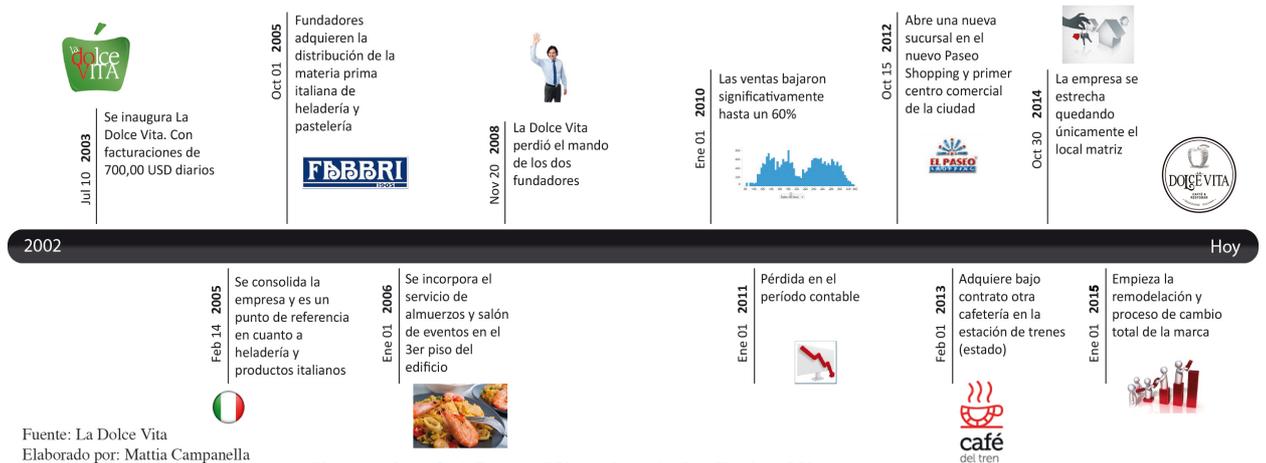


Ilustración 2-1 Línea Histórica de La Dolce Vita

Fuente: La Dolce Vita

Elaborado por: Mattia Campanella

2.1.2 Productos y Servicios

- Cafetería: Los tradicionales productos cafeteros que se ofertan son: espresso, americano, macchiato, cappuccino, mocaccino, chocolate, además licores (amaretto, cointrueau, cognac) para los amantes de bebidas fuertes.
- Pastelería: Dentro la oferta pastelera de la cafetería existen 9 tipos de tortas que son las tradicionales y de rotación constante: Caramelo, Tres leches, Selva negra, Selva blanca, Súper chocolate, Árabe, Naranja, Cheesecake, Tiramisú.
- Heladería: La oferta heladera se presenta en la vitrina de 24 sabores, los cuáles varían para mantener una vitrina atractiva y manteniendo los sabores indispensables para nuestra heladería: chocolate, limón, mora, vainilla, óreo, choco chips, fresa, tiramisú, guanábana, variegato frutti di bosco, menta, café. Se ofrecen además 6 tipos de copas de helado.
- Pizzería: La llamada “pizza al piatto” es el estilo de pizza que se ofrece, de 8 tipos distintos entre las clásicas hasta creaciones propias del local.

- Sándwiches: Se ofrecen 8 tipos distintos de sándwiches, donde todos vienen acompañados con papas fritas.
- Platos fuertes: existen 8 variedades distintas con diferentes tipos de carne y acompañamientos.
- Pastas & Grill: trata de armar el plato de acuerdo al gusto propio de cada cliente, pudiendo escoger entre 4 tipos distintos de pastas, 8 tipos de salsas y 4 tipos de proteína para acompañar el plato.
- Eventos: En el tercer piso del local, en el salón “Europa”, se presenta un salón para cualquier tipo de evento: corporativo, de gala, ceremonial, con una capacidad máxima de 100 personas.

2.1.3 Valores La Dolce Vita

Respeto por el talento humano: Aceptamos la diversidad y valoramos las diferencias y estamos convencidos que nuestra gente es la ventaja competitiva.

Liderazgo: Proporcionamos el desarrollo de las personas y reconocemos su capacidad de dirección.

Trabajo en equipo: El problema de la empresa es de todos y a todos nos compete buscar solución. Facilitamos el logro de los objetivos comunes.

Innovación: Estimulamos las ideas creativas para el negocio, las escuchamos activamente y las llevamos a la práctica y las reconocemos.

Lealtad con nuestra empresa: La verdad siempre es la mejor opción por difícil que sea. La compartimos con consideración.

Amabilidad: Conocemos profundamente el perfil de nuestros clientes y los tratamos con respeto.

Excelencia: Apreciamos el orden, el método, la pro-actividad y la agilidad.

Política de calidad

“Cumplir las demandas de los clientes de la Café & Restobar, con estándares de calidad y el mejoramiento continuo en cada proceso para ser competitivos en el ámbito de las empresas de servicios de alimentos y bebidas, y así obtener mayor credibilidad y prestigio en la rama.”

Objetivos de calidad

- Ser gente amable y ofrecer un servicio cálido y sincero.
- Sustentar nuestra calidad de servicio superando las expectativas de nuestros clientes.
- Cumplir con lo ofrecido, el cliente es nuestra razón de ser.
- Ofrecer productos y servicios de calidad, manteniendo excelente actitud de servicio y trabajo en equipo.

2.1.4 Estructura Organizacional

2.1.4.1 Organigrama estructural

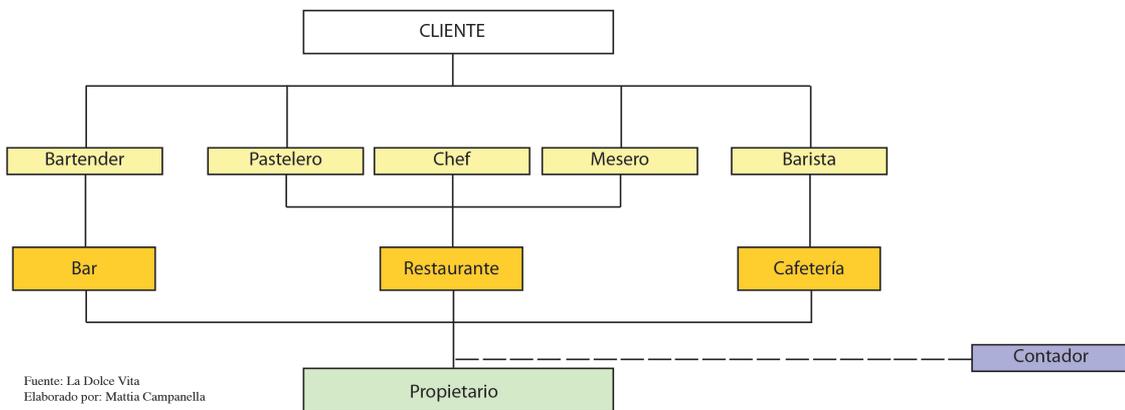


Ilustración 2-2 Organigrama Estructural La Dolce Vita

2.1.4.2 Organigrama funcional

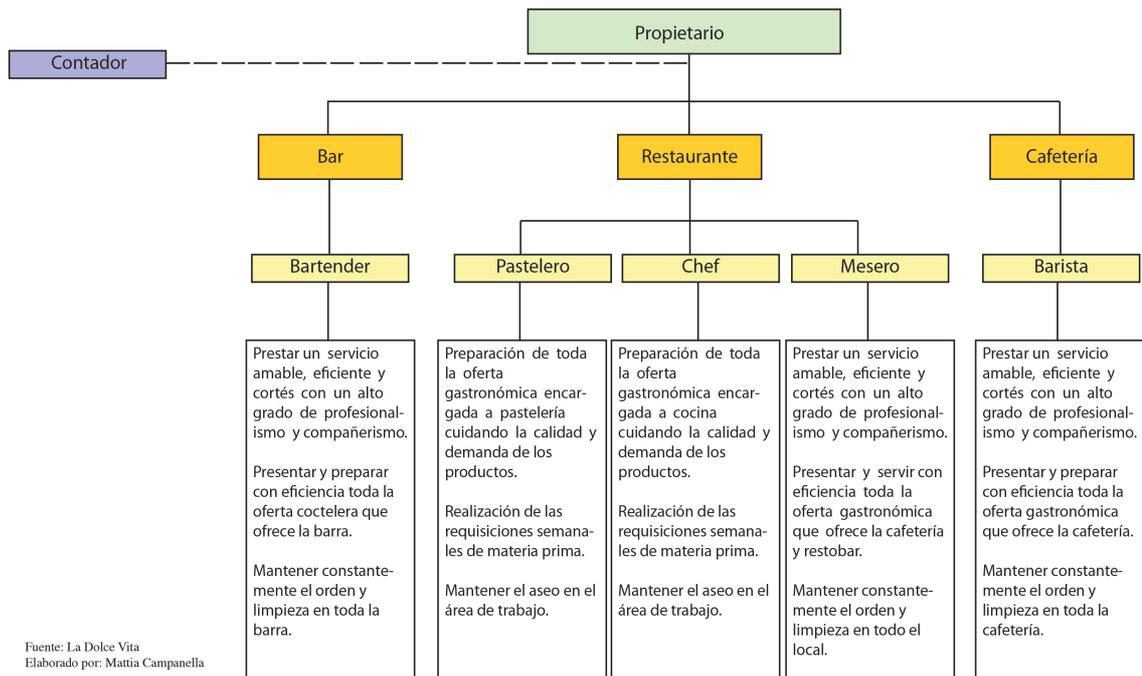


Ilustración 2-3 Organigrama Funcional La Dolce Vita

2.1.5 Análisis de los Proveedores

Los proveedores representan las empresas y personas que, mediante sus servicios, nos permiten generar nuestros productos y servicios que ofrece la empresa, incorporando: frutas, verduras, carnes, abarrotos, quesos, bebidas varias, pastelería, suministros que ayudan a brindar el servicio final a los clientes.

Todos los proveedores de La Dolce Vita han mantenido una buena relación en cuanto a disponibilidad de los productos y calidad esperada, además de las facilidades de pago y créditos de la materia prima.

A continuación se presenta la lista de proveedores que trabajan con La Dolce Vita:

Tabla 2-1 Listado de Proveedores

PROVEEDORES	
Nombre	Servicio
Aguilar Guevara Janneth	pan
Alpina S.A.	lácteos
Alvarez Tapia Martha Cecilia	suministros de oficina
Arca Ecuador S.A.	bebidas varias
Campanella Lamberto	heladería
Carrillo Guevara María Susana	carnes varias
Corporación El Rosado S. A.	abarrotos
Corporación Favorita C.A.	abarrotos
Dacorclay Cía. Ltda.	bebidas varias
Ecoal Chimborazo S. A.	cárnicos y abarrotos
Edipcentro Cía Ltda.	impresos
Guzmán Duchi Manuela Esperanza	carnes varias
Llamuca Myriam	verduras
Pregel Ecuador S.A.	materia prima para pastelería
Queso Paredes	mozzarella para pizza
Ramos Nelly	pollo
Raza Rodriguez María Esther	materia prima para pastelería
Supermercados H. de J. Cía. Ltda.	abarrotos
Telconet S.A.	internet
The Tesalia Spring Company S. A.	bebidas varias
Villacís Trujillo Sofía Genoveva	plásticos

Fuente: La Dolce Vita

Elaborado por: Mattia Campanella

2.1.6 Análisis de la Competencia

Se ha propuesto la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) donde se identificarán las mayores fortalezas y debilidades de la competencia. Las empresas a evaluar se determinaron de acuerdo a la investigación de mercado realizada e historial de anteriores investigaciones.

Los factores clave de éxito se determinaron de acuerdo a la encuesta realizada al mercado donde el 90% de los atributos más importantes que considera el mercado están detallados en la siguiente matriz. Y su ponderación fue calculada en base a su porcentaje obtenido de la investigación.

Tabla 2-2 Matriz de Perfil Competitivo

Ponderación:

Valor=0,00 sin importancia

Valor=1,00 muy importante

Calificación:

1=Debilidad mayor

2=Debilidad menor

3=Fortaleza menor

4=Fortaleza mayor

INDUSTRIA Factor Clave Éxito	Ponderación	La Dolce Vita		Café París		La Rayuela	
		Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado	Calificación	Total Ponderado
Ambiente	0,16	2	0,32	3	0,48	4	0,64
Aseo	0,17	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Atención	0,20	3	0,48	3	0,48	3	0,48
Comida	0,22	3	0,48	4	0,64	4	0,64
Infraestructura	0,06	4	0,64	1	0,16	4	0,64
Precio	0,05	2	0,32	2	0,32	1	0,16
Rapidez	0,07	2	0,32	4	0,64	3	0,48
Variedad	0,07	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Totales	1,00		3,84		3,68		4,32

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

Mediante la MPC se pudo determinar que La Dolce Vita tiene grandes competidores y necesita determinar una estrategia de innovación para destacar en el mercado. La empresa con mayor competitividad en el mercado es La Rayuela ya que mantiene un ambiente ameno, la atención al cliente es muy ágil y aunque los precios son

considerados costosos, los factores que son considerados importantes por el consumidor y los ha logrado cumplir.

En la tabla 2-3 se visualiza la justificación de las calificaciones proporcionadas de acuerdo a la investigación de mercados realizada en el presente proyecto e investigaciones de proyectos anteriores para la empresa.

Tabla 2-3 Justificación de Ponderaciones

INDUSTRIA	La Dolce Vita	Café París	La Rayuela
Ambiente	2 La música y luces son adecuadas. Poca gente, es tranquilo	3 Es muy pequeño y hay concurrencia de gente	4 Está en la avenida y hay concurrencia de gente
Aseo	4 El local se mantiene aseado constantemente	3 Está bastante aseado	4 El local se mantiene aseado constantemente
Atención	3 Se recibe cordialmente al cliente. La cuenta se lleva a la mesa	3 El trato es normal. La cuenta se paga en caja.	3 El trato es cordial. La cuenta se paga en caja.
Comida	3 La calidad general es alta, aunque no son platos comerciales	4 Los productos son de buena calidad	4 En general es buena, satisface al cliente y tienen buena presentación
Infraestructura	4 Tiene gran espacio, es acogedor y cómodo, aunque falta decoración.	1 El local es muy pequeño	4 Decoración moderna y amplia
Precio	2 Acorde al producto. Poco competitivo en el mercado riobambeño	2 Los productos son costosos	1 Precios altos
Rapidez	2 Demora en la elaboración de platos fuertes	4 Toda la oferta se entrega con rapidez	3 En general no hay demora en el despacho de pedidos
Variedad	4 Tiene mucha variedad en su oferta. Ofrece 3 cartas.	3 Solo cafetería y tiene muchos tipos de bebidas frías y calientes	4 Al igual de La Dolce Vita ofrece gran variedad

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

2.2 Análisis del Macro entorno

Tabla 2-4 Matriz PEST

MATRIZ PEST	
Político	Económico
Flexibilización en los horarios de trabajo (Ministerio del Trabajo)	Proyección de crecimiento del 0,3% para el 2016 (Informe CEPAL)
Todos los empleados deben ser contratados a plazo indefinido (Ministerio del Trabajo)	Gran impacto en la baja de los precios del petróleo y apreciación del dólar
Registro del nombre comercial en el IEPI	Inflación de 0,31% para enero 2016 Específicamente en el sector del turismo, incrementó el empleo un 0,65% (Encuesta de empleo INEC)
Social	Tecnológico
1 132 millones de \$ en ventas en restaurantes y hoteles (INEC 2013)	El 51,3% de hogares poseen al menos un teléfono celular y el 16,9% tiene smartphone (INEC 2013)
Tendencia a limitar los gastos del consumidor estimado para el 2016	El 37% de los hogares tienen acceso a internet (INEC 2013)
La pobreza disminuyó de 37,6% a 22,5% a cierre del 2015 (Grupo Banco Mundial)	El 64% de los usuarios se conecta todos los días (INEC 2013)
El desempleo aumentó al 4,77% en el último año, incrementando un 0,97% en comparación al anterior. (INEC ene 2016)	El uso de las TIC's en las empresas facilita mucho la gestión

Fuente: INEC, CEPAL, Grupo Banco Mundial

Elaborado por: Mattia Campanella

Mediante esta matriz se ha concluido que el macro ambiente no es favorable hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por ejemplo en el ámbito económico el país sufre una disminución en el crecimiento, o en el ámbito social el desempleo aumentó. A partir de la concientización de estos problemas macro ambientales, se pueden llevar a cabo estrategias que minimicen los aspectos mencionados en la matriz.

2.3 Análisis del Micro entorno

2.3.1 Matriz FODA

Para la identificación de los factores internos y externos que componen la matriz FODA, se ha realizado una lluvia de ideas con todo el personal de la empresa, incluida la propietaria, llegando a la siguiente matriz:

(las hojas de lluvia de ideas están adjuntas en anexos).

Tabla 2-5 Matriz FODA

MATRIZ FODA				
	Fortalezas		Debilidades	
	ANÁLISIS INTERNO	Productos únicos y especializados	F1	D1
	Amplia oferta de servicios	F2	D2	No existe un ambiente de: gente que atrae más gente
	Infraestructura con grandes cualidades: comodidad, privacidad, aseo, espacio amplio	F3	D3	La estrategia de la empresa no está definida, no existe un foco estratégico al cual dirigirse
	Predisposición al cambio por parte de todos los integrantes de la empresa	F4	D4	La empresa no tiene liquidez para afrontar grandes propuestas económicas
	Estructura familiar	F5	D5	Equipos para la producción defectuosos
	Específicamente los productos pasteleros están posicionados en el mercado	F6	D6	Falta de planificación y empuje en las iniciativas tomadas como publicidad, etc.
	Apoyo empresarial en publicidad de la imprenta Edipcentro Cía. Ltda.	F7	D7	El personal administrativo no está dedicado al 100%
	Registros sanitarios de heladería	F8	D8	Organización contable deficiente
	Calificación artesanal en la producción de helados	F9	D9	Control de inventarios no sistematizado
			D10	Identificación poco clara de la publicidad externa del local (letreros, etc.)
			D11	Precios altos
			D12	La organización del abastecimiento de productos y oferta de la carta no es eficiente
			D13	La marca no está posicionada en el mercado
	Oportunidades		Amenazas	
	La frecuencia con la que las personas acuden a lugares de alimentos y bebidas es alta	O1	A1	Los precios de los productos son considerados "caros" en el mercado riobambeño
	Uso de nuevas tecnologías: control interno y marketing	O2	A2	El local no está posicionado en la mente del consumidor al momento de decidir un local para salir
	Acuerdos con empresas de capacitación y alianzas empresariales en turismo y producción para abrirse hacia nuevos mercados	O3	A3	Escasez económica en el mercado nacional
	La atención al cliente es considerada el punto más precario en el mercado riobambeño	O4	A4	Proliferación de negocios afines y muchos a precios muy bajos
	La cantidad de personas que salen a comer comida rápida y típica es muy alta, representa el 70% del consumo riobambeño	O5	A5	Clientes con demoras en las cuentas por pagar a favor de la empresa
	Incremento del turismo en la ciudad	O6	A6	Nuevas normativas e impuestos que afectan económicamente a la empresa

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

2.3.2 Matriz FODA Ponderado

A partir de la Matriz FODA se ha calificado la relación entre factores internos y externos del 0 al 4, donde 0 no se relacionan en nada y 4 se relacionan totalmente. Mediante este cuadro se pueden priorizar las estrategias seleccionando los factores del FODA con mayor puntuación. Resultado que se puede ver en el FODA Estratégico.

Tabla 2-6 Matriz FODA Ponderado

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						SUMA	Prom
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6		
FORTALEZAS	F1	3	1	4	2	4	2	4	4	2	1	0	0	27	2,25
	F2	3	1	4	2	3	2	2	3	1	2	0	0	23	1,92
	F3	2	2	4	3	2	3	3	2	0	1	0	0	22	1,83
	F4	0	4	3	4	0	0	0	1	0	0	0	0	12	1,00
	F5	0	2	3	2	0	0	0	2	0	0	2	0	11	0,92
	F6	2	2	2	1	4	3	4	4	1	3	0	0	26	2,17
	F7	0	4	3	0	0	3	0	3	1	1	4	0	19	1,58
	F8	0	0	4	0	1	2	0	1	1	2	0	3	14	1,17
	F9	0	0	3	0	0	1	1	0	0	1	0	3	9	0,75
	SUMA	10	16	30	14	14	16	14	20	6	11	6	6	163	
DEBILIDADES	D1	3	2	3	4	2	2	0	4	0	1	0	0	21	1,75
	D2	4	4	4	2	2	4	0	4	1	0	0	0	25	2,08
	D3	0	4	4	1	0	2	4	4	2	2	2	4	29	2,42
	D4	0	4	3	0	0	2	1	2	1	0	0	0	13	1,08
	D5	2	1	1	4	3	2	0	2	0	1	0	0	16	1,33
	D6	0	2	4	2	2	2	3	4	2	2	2	2	27	2,25
	D7	0	4	4	3	3	3	2	3	1	2	0	1	26	2,17
	D8	0	4	0	1	0	1	1	0	0	0	2	1	10	0,83
	D9	1	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,58
	D10	2	2	0	1	1	3	0	2	0	2	0	0	13	1,08
	D11	4	2	2	1	0	3	4	3	4	4	1	3	31	2,58
	D12	2	4	0	4	0	0	0	1	0	0	0	0	11	0,92
	D13	4	4	4	3	2	4	2	4	0	3	0	0	30	2,50
	SUMA	22	41	30	27	15	28	17	33	11	17	7	11	259	
SUMA TOTAL	32	57	60	41	29	44	31	53	17	28	13	17	422		
Prom	1,45	2,59	2,73	1,86	1,32	2,00	1,41	2,41	0,77	1,27	0,59	0,77			

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

2.3.3 Matriz FODA Estratégico

En la siguiente matriz se han detallado los factores con mayor ponderación, por lo tanto, los más influyentes para la empresa (la ponderación promedio se pueden ver a lado de cada factor). Y se han propuesto estrategias en FO: uso de las fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades, DO: mejora de las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades, FA: uso de las fortalezas para evitar el impacto de las amenazas y DA: tácticas defensivas con el fin de reducir debilidades evitando amenazas del entorno.

Tabla 2-7 Matriz FODA Estratégico

			OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
			Acuerdos con empresas de capacitación y alianzas empresariales en turismo y producción para abrirse hacia nuevos mercados	Uso de nuevas tecnologías: control interno y marketing	Incremento del turismo en la ciudad	La atención al cliente es considerada el punto más precario en el mercado riobambeño	El local no está posicionado en la mente del consumidor al momento de decidir un local para salir	Los precios de los productos son considerados "caros" en el mercado riobambeño	Proliferación de negocios afines y muchos a precios muy bajos	Escasez económica en el mercado nacional
			O3	O2	O6	O4	A2	A1	A4	A3
FORTALEZAS			2,73	2,59	2	1,86	2,41	1,41	1,27	0,77
Productos únicos y especializados Específicamente los productos pasteleros están posicionados en el mercado	F1	2,25	Crear un ambiente "fuera de lo común" con decoraciones que sorprendan al cliente. F2 F3 O3 O4 Implementar una gama de productos más económicos y de fácil preparación que sustituyan los sánduches. F1 O3 O4 O6				Crear una campaña publicitaria en Facebook resaltando los productos más relevantes del local con posibles promociones. F1 F6 A2 A1 A3			
Amplia oferta de servicios	F2	1,92								
Infraestructura con grandes cualidades: comodidad, privacidad, aseo, espacio amplio	F3	1,83								
DEBILIDADES										
Precios altos	D11	2,58	Crear valor mediante la implementación de tabletas para los grupos donde pueden ver videos y tener aplicaciones de juegos en grupo (ej. La botella) D1 D13 D11 D6 O2 O4 Implementar un plan de cumplimiento del Foco Estratégico para el re-direccionamiento de la gestión del local. D13 D3 D6 O3 O6				Actualización de ciertos equipos para la producción, únicamente los esenciales. D5 A3 Crear la página web de La Dolce Vita con un diseño visual que procure la visita permanente del consumidor de la página. D13 D3 D6 A4 A2			
La marca no está posicionada en el mercado	D13	2,50								
La estrategia de la empresa no está definida, no existe un foco estratégico al cual dirigirse	D3	2,42								
Falta de planificación y empuje en las iniciativas tomadas como publicidad, etc	D6	2,25								

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

2.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz evalúa la situación interna de La Dolce Vita, a través de la ponderación según su importancia los factores internos claves tomados de la Matriz FODA, para conocer su impacto e incidencia.

Tabla 2-8 Matriz MEFI

Ponderación:	Nomenclatura:	Calificación:
Valor=0,00 sin importancia	F= Fortaleza	1=Una debilidad importante
Valor=1,00 muy importante	D=Debilidad	2=Una debilidad menor
		3=Una fortaleza menor
		4=Una fortaleza importante

Factores Internos Clave		Peso	Calif.	Total Ponderado
Fortalezas		(0,00-1,00)	(1-4)	Peso*Calif.
Productos únicos y especializados	F1	0,08	4	0,32
Amplia oferta de servicios	F2	0,07	4	0,28
Infraestructura con grandes cualidades: comodidad, privacidad, aseo, espacio amplio	F3	0,06	4	0,24
Predisposición al cambio por parte de todos los integrantes de la empresa	F4	0,03	3	0,09
Estructura familiar	F5	0,01	3	0,03
Específicamente los productos pasteleros están posicionados en el mercado	F6	0,06	4	0,24
Apoyo empresarial en publicidad de la imprenta Edipcentro Cía. Ltda.	F7	0,02	3	0,06
Registros sanitarios de heladería	F8	0,01	3	0,03
Calificación artesanal en la producción de helados	F9	0,01	3	0,03
Debilidades				
Demora en la atención al cliente	D1	0,06	1	0,06
No existe un ambiente de: gente que atrae más gente	D2	0,06	1	0,06
La estrategia de la empresa no está definida, no existe un foco estratégico al cual dirigirse	D3	0,07	1	0,07
La empresa no tiene liquidez para afrontar grandes propuestas económicas	D4	0,02	2	0,04
Equipos para la producción defectuosos	D5	0,03	2	0,06
Falta de planificación y empuje en las iniciativas tomadas como publicidad, etc.	D6	0,06	1	0,06
El personal administrativo no está dedicado al 100%	D7	0,05	1	0,05
Organización contable deficiente	D8	0,04	2	0,08
Control de inventarios no sistematizado	D9	0,04	2	0,08
Identificación poco clara de la publicidad externa del local (letreros, etc.)	D10	0,05	1	0,05
Precios altos	D11	0,08	1	0,08
La organización del abastecimiento de productos y oferta de la carta no es eficiente	D12	0,03	2	0,06
La marca no está posicionada en el mercado	D13	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,13

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

De acuerdo a la metodología utilizada para determinar la Matriz MEFI, se obtiene de un trabajo de titulación el siguiente aporte:

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1,0. (León, 2011)

El resultado obtenido de los ponderados de la matriz suma 2,13, valor que está por debajo de la media de 2,50. Este valor representa la debilidad interna y se justifica debido a que no existe un norte ni tampoco un plan para llegar a cumplir los objetivos. Es justamente este fallo administrativo el que se busca erradicar mediante este nuevo proyecto.

2.3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz evalúa la situación externa de La Dolce Vita, a través de la ponderación según su importancia los factores externos claves tomados de la Matriz FODA, para conocer su impacto e incidencia.

De acuerdo a la metodología utilizada para determinar la Matriz MEFI, se obtiene del trabajo antes mencionado el siguiente aporte:

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Un promedio ponderado de 4,0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

El resultado de la matriz MEFE nos proyecta un valor de 3,12, Significa que La Dolce Vita tiene grandes oportunidades de continuar creciendo económicamente si aprovecha las “oportunidades” presentes en el mercado. Por lo que definir el “Foco Estratégico” y

su operacionalización será clave para el aprovechamiento del entorno hacia nuestros objetivos.

Tabla 2-9 Matriz MEFE

Ponderación:
 Valor=0,00 sin importancia
 Valor=1,00 muy importante

Nomenclatura:
 O= Oportunidad
 A=Amenaza

Calificación:
 1=Bajo valor
 2=Medio valor
 3=Alto valor
 4=Superior valor

Factores Externos Clave		Peso	Calif.	Total Ponderado
Oportunidades		(0,00-1,00)	(1-4)	Peso*Calif.
La frecuencia con la que las personas acuden a lugares de alimentos y bebidas es alta	O1	0,08	3	0,24
Uso de nuevas tecnologías: control interno y marketing	O2	0,09	4	0,36
Acuerdos con empresas de capacitación y alianzas empresariales en turismo y producción para abrirse hacia nuevos mercados	O3	0,14	4	0,56
La atención al cliente es considerada el punto más precario en el mercado riobambeño	O4	0,13	3	0,39
La cantidad de personas que salen a comer comida rápida y típica es muy alta, representa el 70% del consumo riobambeño	O5	0,06	2	0,12
Incremento del turismo en la ciudad	O6	0,09	3	0,27
Amenazas				
Los precios de los productos son considerados "caros" en el mercado riobambeño	A1	0,11	4	0,44
El local no está posicionado en la mente del consumidor al momento de decidir un local para salir	A2	0,13	4	0,52
Escasez económica en el mercado nacional	A3	0,05	2	0,1
Proliferación de negocios afines y muchos a precios muy bajos	A4	0,04	1	0,04
Clientes con demoras en las cuentas por pagar a favor de la empresa	A5	0,03	1	0,03
Nuevas normativas e impuestos que afectan económicamente a la empresa	A6	0,05	1	0,05
TOTAL		1		3,12

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Antecedentes de la Investigación

3.1.1 Modalidad de la Investigación

El estudio se realizará bajo la modalidad de análisis cuali-cuantitativo, resultado de la combinación del análisis cuantitativo y el análisis cualitativo.

La investigación se fundamentará en la recolección de información necesaria que fundamente, en primer lugar, el foco estratégico que la empresa determine y a continuación, el planteamiento de las 3M que se desarrollen en el proyecto.

Para establecer el foco estratégico, se debe evidenciar, en primer lugar, la misión, visión y modelo de innovación que la empresa adopte. Para esto se formularán una serie de preguntas dirigidas al talento humano de la empresa. En este caso, el análisis será cualitativo.

Al momento de haber establecido el foco estratégico, se implementará las 3M, proceso por el cual se deberán analizar cuantitativamente las medidas, las metas y los medios.

3.1.2 Tipos de Investigación

Durante el proceso investigativo, para el análisis de los distintos procesos, se deberá acudir a distintas fuentes de información:

Documentales: cuando se deba recurrir a informes, registros, mediciones, etc., y serán;

De campo: cuando se deba recurrir directamente, mediante entrevistas y encuestas, al talento humano de la empresa.

3.1.3 Métodos Investigativos

3.1.3.1 Método teórico

Analítico-sintético: el analítico para desagregar la información del proceso de definición del foco estratégico y las 3M, y considerar todos los parámetros de los resultados obtenidos, mientras que el sintético para crear una representación totalizadora de la información obtenida.

3.1.3.2 Método empírico

Recolección de información: se reunirán todos los datos que el foco estratégico requiera mediante las preguntas formuladas al talento humano y posteriormente la recolección documental de datos históricos para la determinación de las 3M.

3.1.4 Técnicas

3.1.4.1 Entrevista

Se aplicará esta técnica para conocer detalladamente la misión y visión de la empresa y el modelo de innovación estratégica que se piensa adoptar.

3.1.4.2 Encuesta

Se desarrollará una encuesta dirigida al mercado meta para conocer detalladamente información acerca de los gustos y preferencias, motivos de compra del cliente e identificar la competencia y posicionamiento de la empresa La Dolce Vita en el mercado riobambeño.

3.1.5 Instrumentos

3.1.5.1 Cuestionarios

Se enlistarán algunas preguntas claves tomadas de varios autores y preguntas creadas por los impulsores del proyecto que serán detallados en el presente trabajo.

3.1.6 Población y Muestra

Esta información se detallará a continuación de acuerdo a la investigación realizada: dirigida al talento humano (interna) y dirigida al mercado meta (externa).

3.2 Ambiente Interno

3.2.1 Encuesta dirigida al Talento Humano de la Empresa

Para la propuesta de cualquier estrategia que se desee implementar, la empresa debe conocer y mantener motivado al personal, por lo que la siguiente encuesta se ha elaborado con el siguiente objetivo e hipótesis.

Objetivo: conocer el nivel de satisfacción personal y ambiente laboral en el que se desenvuelve la empresa.

Hipótesis: el talento humano de La Dolce Vita se encuentran satisfechos con la gestión y ambiente laboral aunque no existe un foco estratégico al cual todo el personal se dirige y persigue.

La siguiente encuesta se llevará a cabo a todo el personal de La Dolce Vita, donde el total de la población es de 10 colaboradores, por lo tanto MUESTRA=UNIVERSO (censo). Esta información servirá como base para la estructuración de las estrategias propuestas en el presente proyecto como parte de las 3M.

**El modelo de la encuesta se encuentra adjunto en Anexos.*

3.2.2 Resultados y Análisis de la Investigación Dirigida al Talento Humano

A continuación se presentan los resultados obtenidos.

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA DOLCE VITA

1. ¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa? Detalle

Tabla 3-1 Razón de ser Empresa

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

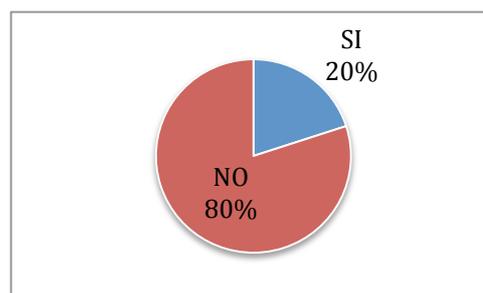


Ilustración 3-1 Razón de ser Empresa

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

Únicamente el 20% manifiesta que conocer la razón de ser de la empresa, aunque están mal detalladas. Se confirma la hipótesis al no tener una idea clara de a dónde vamos y qué somos y qué hacemos como empresa. Esto repercute en el desempeño de los

trabajadores ya que cada uno hace lo que cree conveniente o “lo correcto”. Este resultado, se da, debido a la falta de una gestión estratégica.

2. ¿Existe una Estructura Organizacional en La Dolce Vita? Detalle

Tabla 3-2 Estructura Empresa

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

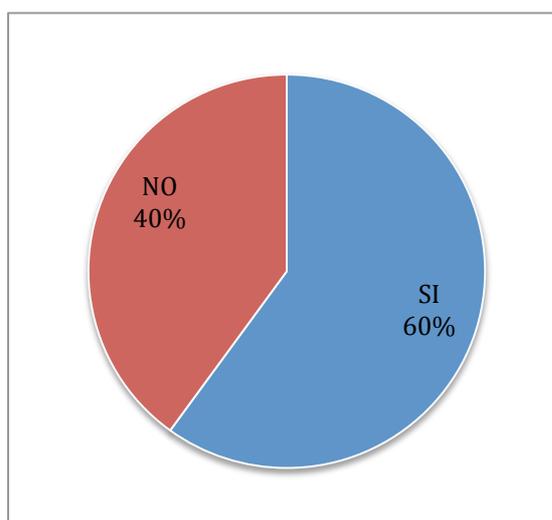


Ilustración 3-2 Estructura Empresa

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% de los empleados manifiestan conocer la existencia de una Estructura Organizacional, aunque no la conocen al detalle. Esto corrobora la necesidad del establecimiento y divulgación de los aspectos generales de la empresa y su foco estratégico. Es importante mencionar que la estructura de la empresa no es extensa, por lo que la comunicación es mucho más eficiente permitiendo la toma de decisiones y acciones rápidamente.

3. ¿Existe por escrito las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

Tabla 3-3 Funciones Escritas

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

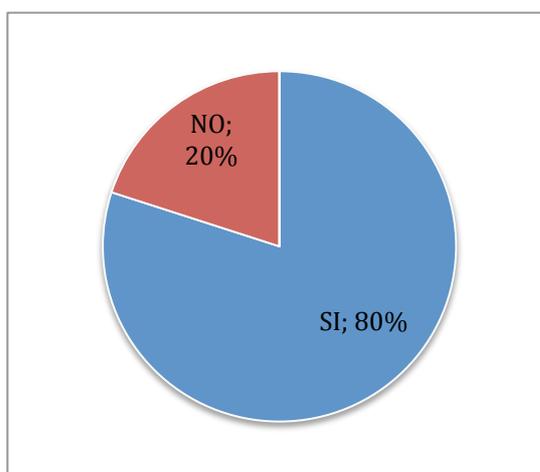


Ilustración 3-3 Funciones Escritas

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 80% del personal manifiesta conocer las funciones y responsabilidades a su cargo, aunque –igual que las preguntas anteriores- al pedir el detalle, existe una confusión en sus actividades y no están completas. Por lo que, es claro que se necesita una definición y aclaración de las funciones de cada colaborador en la empresa, para así lograr perseguir un mismo foco estratégico.

4. ¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

Tabla 3-4 Otras Funciones Empresa

Detalle	No. Personas	Porcentaje
SIEMPRE	2	20%
CASI SIEMPRE	6	60%
DE VEZ EN CUANDO	2	20%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

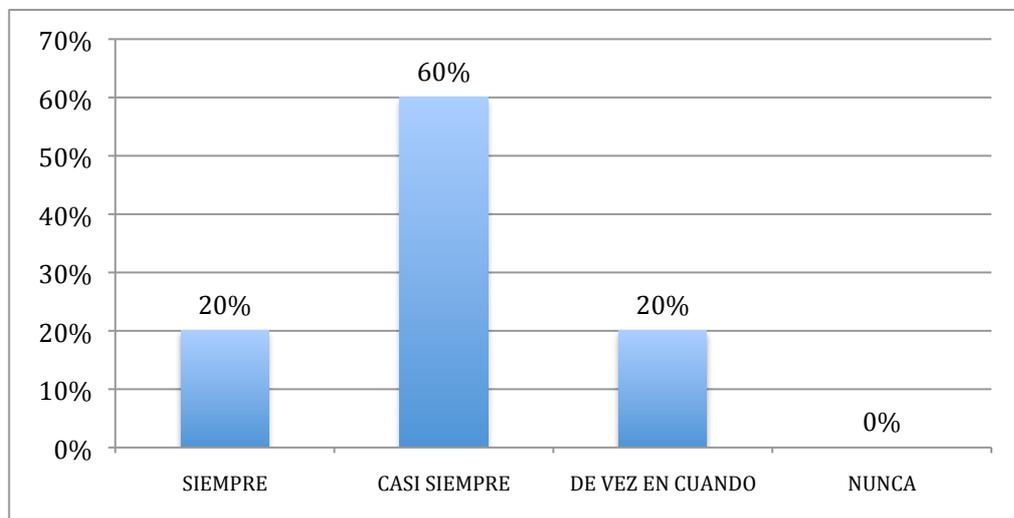


Ilustración 3-4 Otras Funciones Empresa

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% manifiesta que casi siempre se le pide realizar funciones ajenas a su cargo y el 20% afirma ser siempre y un 20% manifiesta que de vez en cuando son asignados otras funciones. Este análisis representa el descontento del personal por realizar las actividades por las cuáles no han sido contratados y crea, sobre todo, desorden en la empresa. Cabe aclarar, que en este tipo de negocios el personal debe ser polivalente, por lo que deben definir y aclarar las funciones de cada colaborador para que no exista esta confusión.

5. ¿Qué valor se cultiva en la empresa?

Tabla 3-5 Valor que se Cultiva Empresa

Detalle	No. Personas	Porcentaje
COMPAÑERISMO	0	0%
COMPROMISO	2	20%
RESPONSABILIDAD	4	40%
TRANSPARENCIA	0	0%
HONESTIDAD	0	0%
TRABAJO EQUIPO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

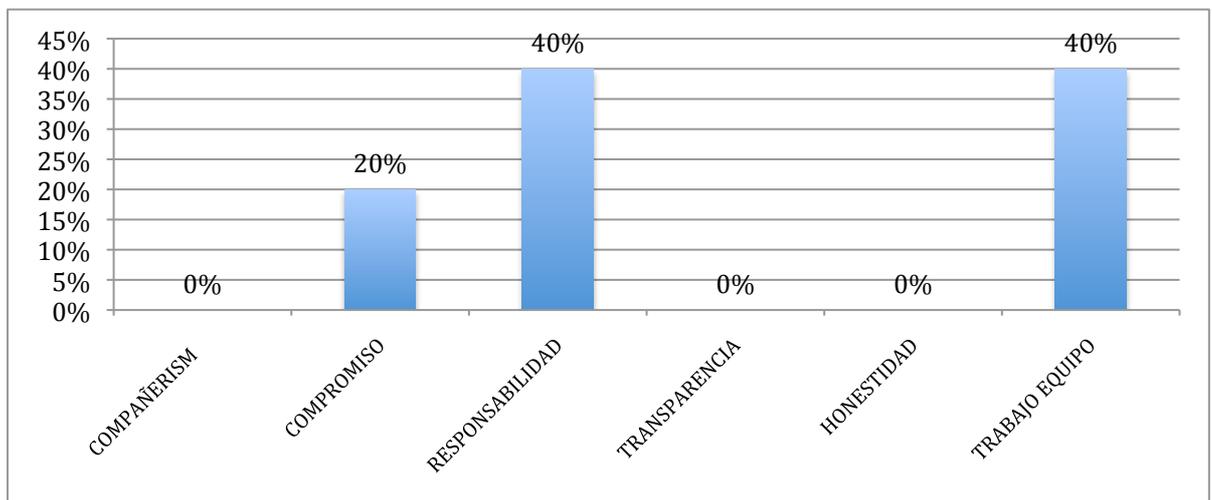


Ilustración 3-5 Valor que se Cultiva Empresa

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

La responsabilidad y el trabajo en equipo comparten el 1er lugar con el 40% cada uno y a continuación el compromiso (el 20%), valores que son importantes para el desarrollo de la empresa, mientras que: el compañerismo, la transparencia y la honestidad no han sido consideradas como valores que la empresa promueve, por lo que se siente la necesidad de acentuar estos valores para mejorar el clima laboral de la empresa.

6. ¿Se siente motivado con los valores que persigue la empresa?

Tabla 3-6 Motivación Valores

Detalle	No. Personas	Porcentaje
SIEMPRE	2	20%
CASI SIEMPRE	8	80%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

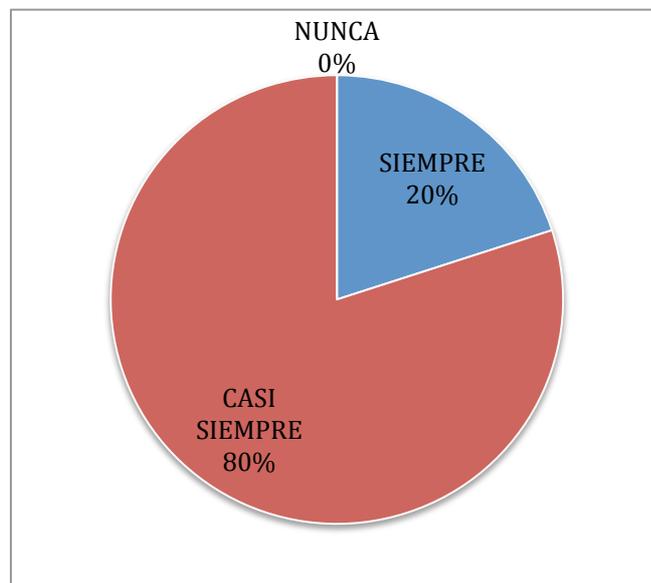


Ilustración 3-6 Motivación Valores

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 80% admite sentirse motivado casi siempre con los valores que persigue la empresa y el 20% lo hace siempre. Se puede determinar que los valores y principios que se promueven en La Dolce Vita, son aceptados de manera positiva, para incrementar su eficiencia de manera ética.

7. En general. ¿Cuál es su grado de satisfacción con La Dolce Vita como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

Tabla 3-7 Grado Satisfacción

Detalle	No. Personas	Porcentaje
MUY SATISFECHO	6	60%
BASTANTE SATISFECHO	4	40%
POCO SATISFECHO		0%
NADA SATISFECHO		0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

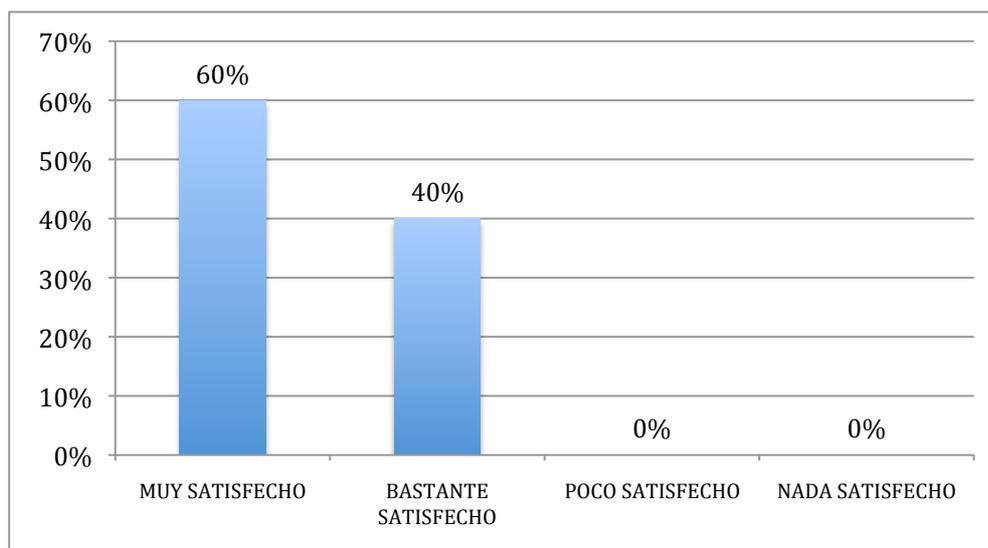


Ilustración 3-7 Grado Satisfacción

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% del personal manifiesta estar muy satisfecho con el hecho de trabajar en La Dolce Vita y el 40% está bastante satisfecho. De manera general, aunque puede existir confusión en ciertas áreas, el grado de satisfacción es alto, por lo que sienten motivados.

8. ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

Tabla 3-8 Desarrollo Personal

Detalle	No. Personas	Porcentaje
ALTO	2	20%
MEDIO	6	60%
BAJO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

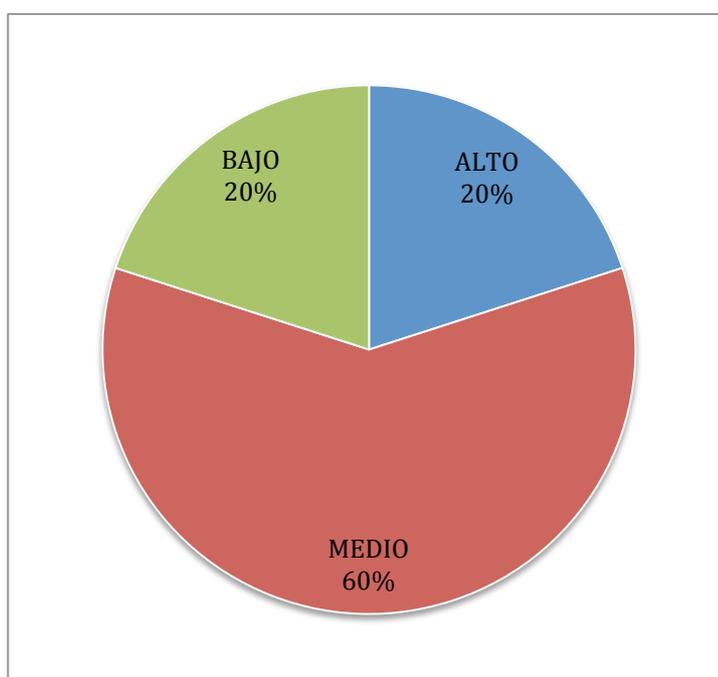


Ilustración 3-8 Desarrollo Personal

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

Hubo un desarrollo personal y profesional alto para el 20%, mientras que la mayoría (el 60%) dice haber tenido un desarrollo medio y el 20% asegura ser bajo. Es importante mencionar que el 80% de los colaboradores son estudiantes y su vocación no está en el servicio al cliente.

9. ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Tabla 3-9 Cargas de Trabajo Bien Repartidas

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

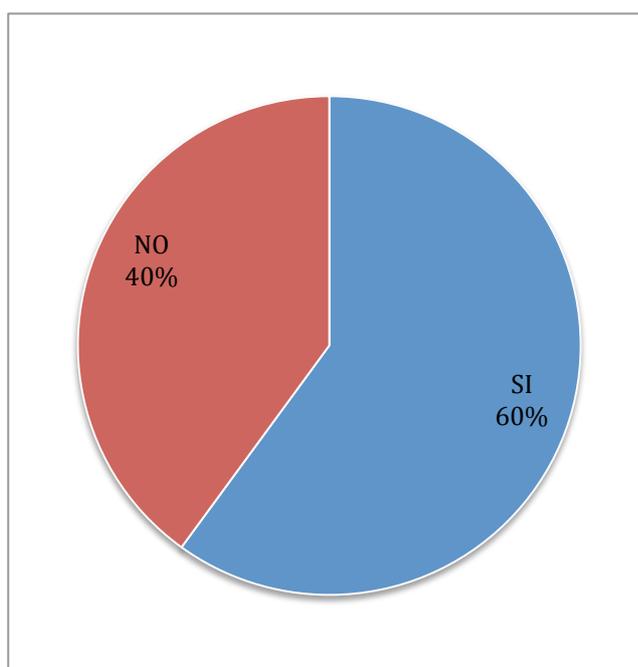


Ilustración 3-9 Cargas de Trabajo Bien Repartidas

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% menciona que las cargas de trabajo están bien repartidas y el 40% asegura lo contrario. Lo cual amerita una revisión de las funciones y actividades de cada cargo para la eliminación de este parámetro negativo. Se pueden aplicar estrategias donde se aclaren las funciones de cada cargo y se clarifiquen los objetivos de cada cargo.

10. ¿Recibe Ud. incentivos por realizar con excelencia su trabajo?

Tabla 3-10 Incentivos Recibidos

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

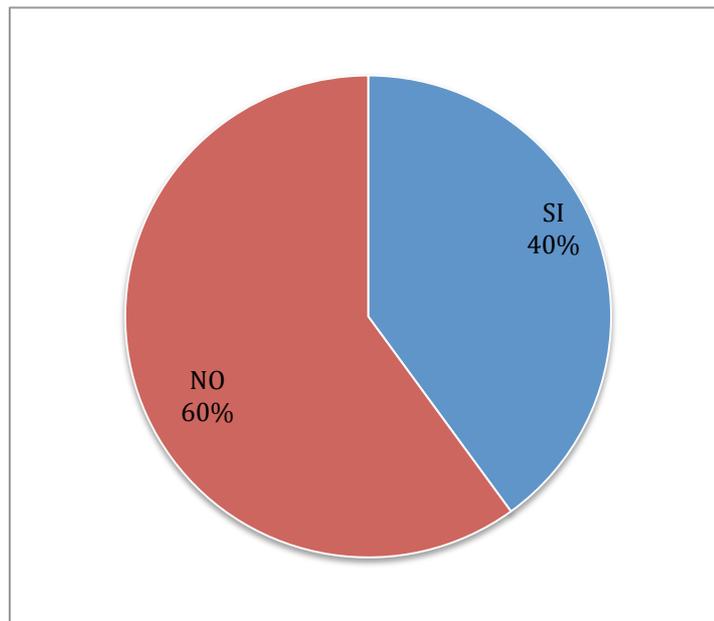


Ilustración 3-10 Incentivos Recibidos

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% dice no recibir incentivos por realizar con excelencia su trabajo mientras que el 40% percibe recibir incentivos. Los incentivos resultan indispensables al momento de emprender nuevas iniciativas que guíe a la empresa hacia un mismo objetivo. De igual manera se pueden proponer proyectos de incentivos para motivar el aprendizaje interno y constante creatividad del talento humano.

11. ¿Estás de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones tomadas y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

Tabla 3-11 Clima para Sugerencias

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	2	20%
NO	0	0%
EN OCASIONES	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

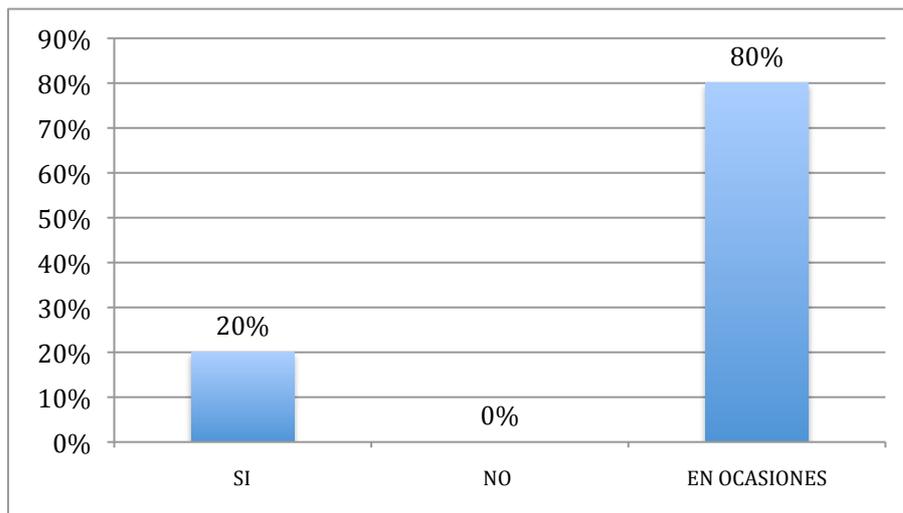


Ilustración 3-11 Clima para Sugerencias

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 80% de los colaboradores piensan que en ocasiones existe un clima que permite realizar sugerencias y hacer las cosas sin temor a represalias y el 20% asegura que es siempre son escuchados y nadie opinó lo contrario, lo cual es un dato positivo para la comunicación interna de la empresa.

12. ¿La relación con mi jefe es?

Tabla 3-12 Relación con el Jefe

Detalle	No. Personas	Porcentaje
BUENA	6	60%
REGULAR	4	40%
MALA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

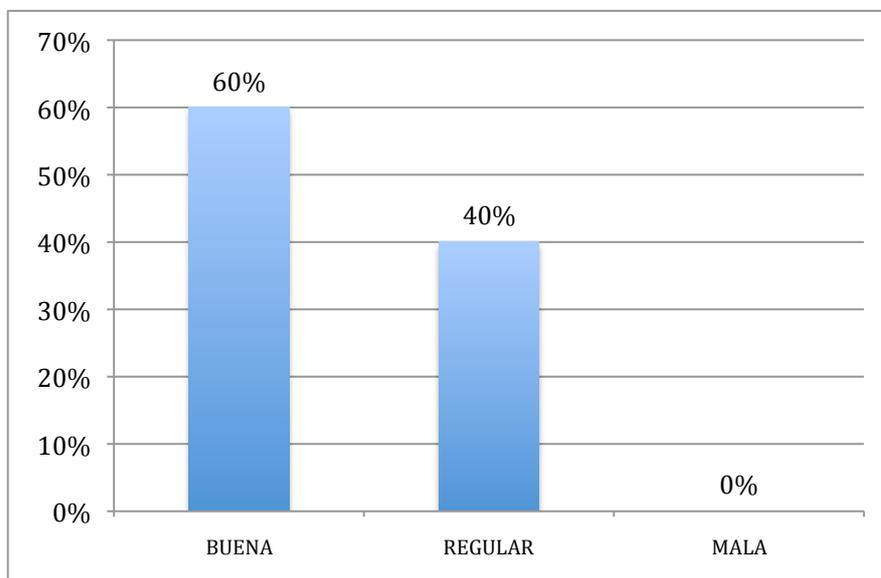


Ilustración 3-12 Relación con el Jefe

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

La relación de los colaboradores con su jefe son buenas en un 60%, el 40% dice ser regular y nadie piensa que tiene una relación mala. Es importante mencionar que todos los colaboradores reportan a una persona y es la propietaria. Esto nos permite conocer la buena predisposición del personal para llevar a cabo nuevos proyectos entre equipos de trabajo, punto importante para el desarrollo de las 3M del Diamante de la Excelencia.

13. ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros?

Tabla 3-13 Relación con los Compañeros

Detalle	No. Personas	Porcentaje
ALTO	2	20%
MEDIO	8	80%
BAJO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

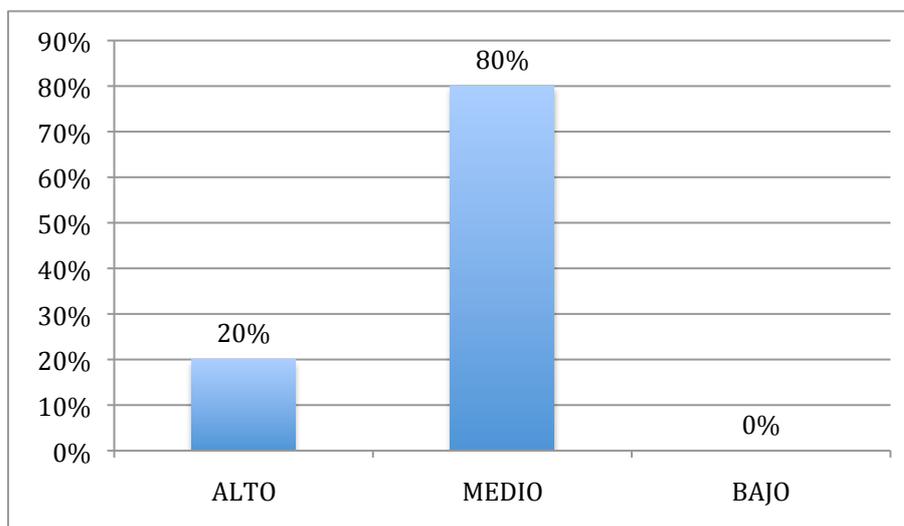


Ilustración 3-13 Relación con los Compañeros

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 80% asegura que el nivel afectivo y de trabajo es medio entre los compañeros de trabajo y un 20% considera que es alto. En cuanto a clima organizacional son parámetros aceptablemente altos en los cuales se pueden empezar estrategias en equipos de trabajo sin ningún tipo de problema.

14. ¿Qué tipos de incentivos desearía recibir Ud. por realizar con excelencia su trabajo?

Tabla 3-14 Tipo de Incentivo

Detalle	No. Personas	Porcentaje
MATERIALES	0	0%
ECONÓMICO	4	40%
RECONOCIMIENTO PERSONAL	2	20%
ASENSOS	2	20%
CAPACITACIONES	2	20%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
 Elaborado por: Mattia Campanella

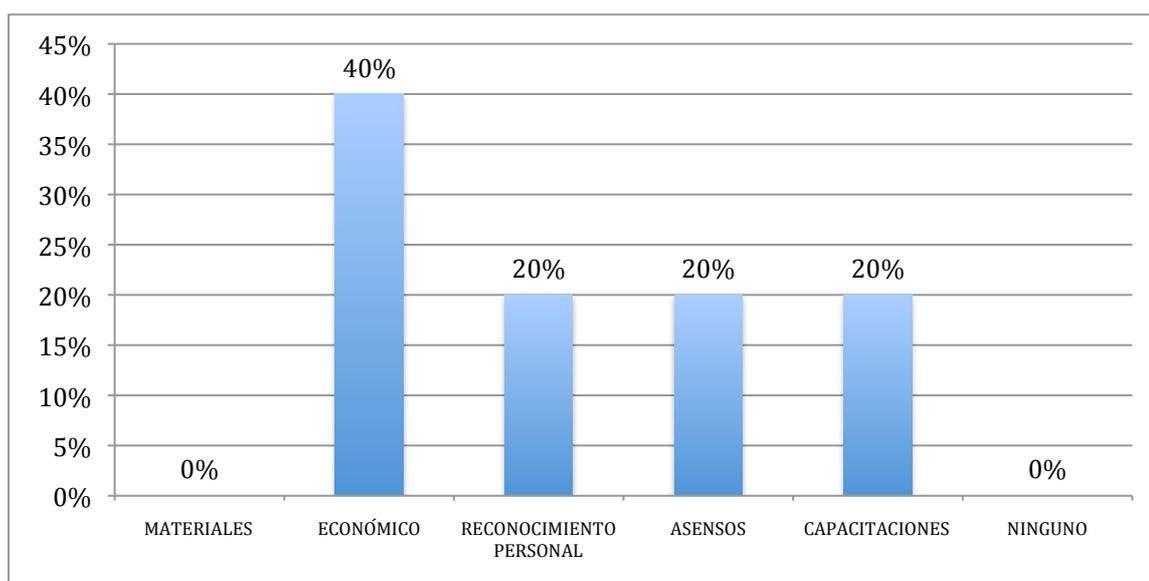


Ilustración 3-14 Tipo de Incentivo

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

Mediante la siguiente pregunta queda claro que la principal motivación que se puede dar a nuestros colaboradores es el incentivo económico (40%), empata el reconocimiento, asensos y capacitaciones con el 20% y ningún voto reciben los incentivos materiales.

15. ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador, instrumentos para la preparación de alimentos, uniformes, etc.)?

Tabla 3-15 Medios Disponibles de Trabajo

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
SI	4	40%
NO	4	40%
EN OCASIONES	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

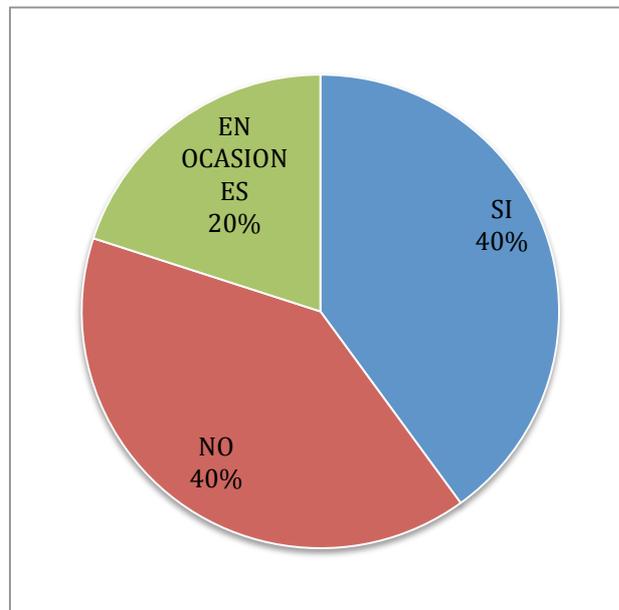


Ilustración 3-15 Medios Disponibles de Trabajo

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 40% sostiene que existen los medios de trabajo necesarios, mientras que el otro 40% difiere con que no los hay y el 20% asegura que solamente en ocasiones. Esta pregunta nos permite conocer si necesitamos renovar equipos de trabajo, por lo cuál se puede hacer una revisión de necesidad de equipos para maximizar la eficiencia en los procesos.

15.1. De la pregunta 15. Si es NO, especifique.

Tabla 3-16 Medios a Disponer

Conocimiento	No. Personas	Porcentaje
UNIFORMES	4	40%
EQUIPOS DE TRABAJO	2	20%
TOTAL	6	60%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

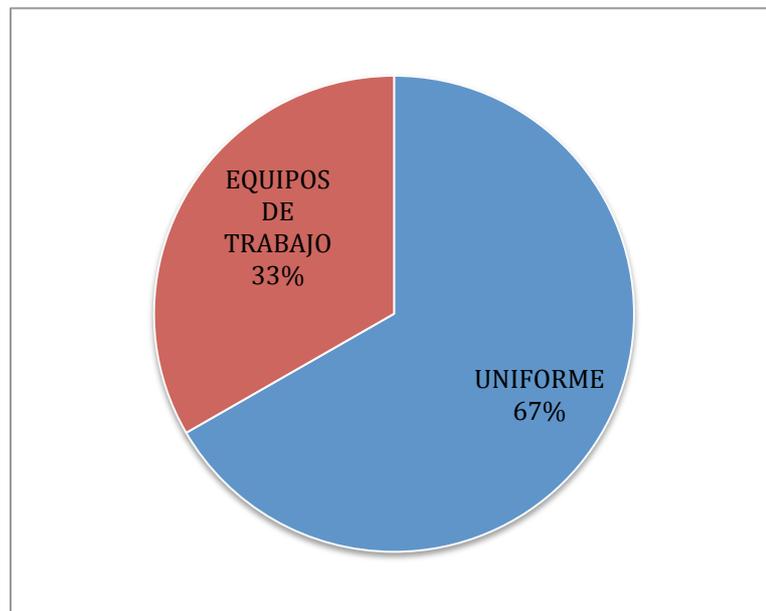


Ilustración 3-16 Medios a disponer

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 60% que contestó NO o EN OCASIONES en la anterior pregunta sugirieron dos medios de trabajo necesarios modificar para una mejor comodidad y agilidad en el trabajo: los uniformes y los equipos de trabajo. Datos que serán tomados al momento de elaborar los proyectos en los Medios como parte del diseño de las 3M.

16.1. Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales que Ud. considera tiene esta empresa.

Tabla 3-17 Las Fortalezas según su Importancia

Detalle	Suman	Posición
PERSONAL CAPACITADO	36	1ro
PRECIOS	30	3ro
ATENCIÓN DEL SERVICIO	34	2do
COMPETENCIA EQUILIBRADA	34	2do
INFRAESTRUCTURA	16	4to
TOTAL	10	

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

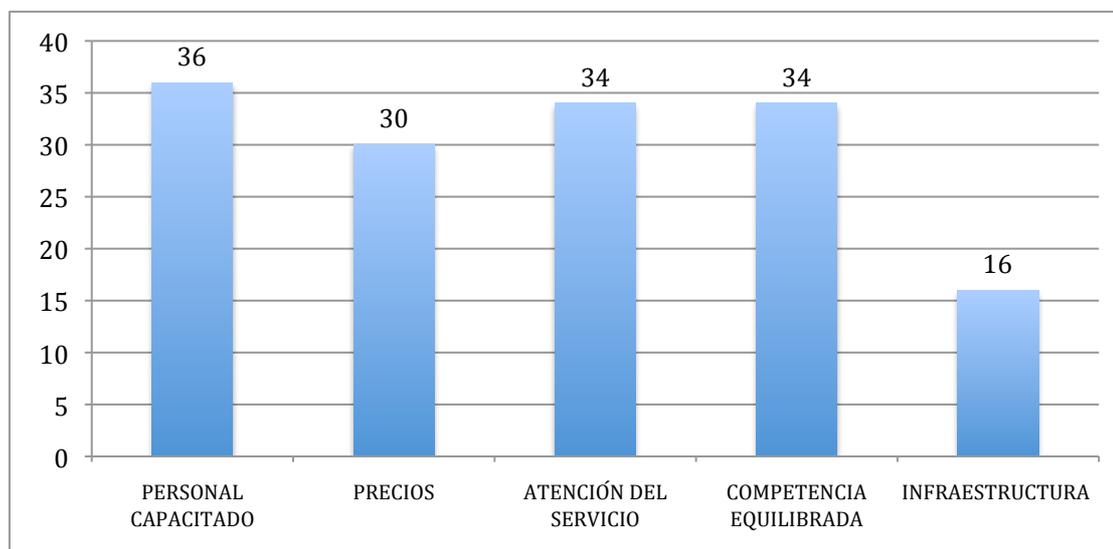


Ilustración 3-17 Las Fortalezas según su Importancia

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

La principal fortaleza de la empresa según el personal es el personal capacitado, a continuación compartiendo el segundo lugar la atención del servicio y la competencia equilibrada, poco después los precios considerando que son equilibrados aunque un poco elevados de la media en el mercado riobambeño. Finalmente la infraestructura.

16.2. Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales debilidades que Ud. considera tiene esta empresa.

Tabla 3-18 Las Debilidades según su Importancia

Detalle	Calificaciones	Posición
FALTA DE ORGANIZACIÓN	28	4to
CARENCIA DE RRHH	40	1ro
FALTA DE COMUNICACIÓN	20	5to
BAJA SOLVENCIA ECONÓMICA	30	3ro
CALIDAD DEL SERVICIO	32	2do
TOTAL	10	

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

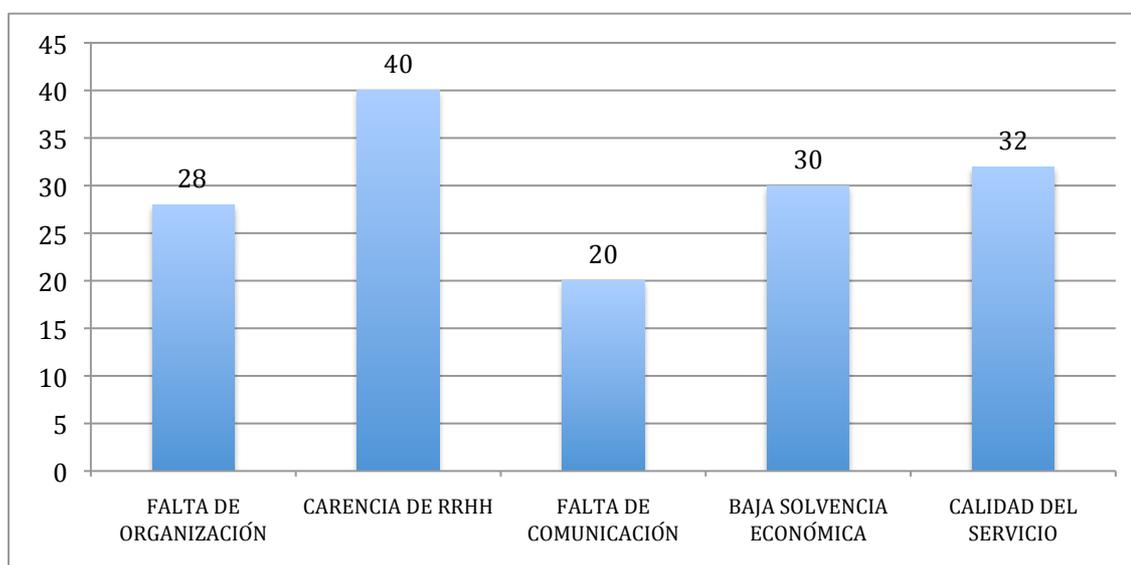


Ilustración 3-18 Las Debilidades según su Importancia

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

La debilidad más acentuada dentro la empresa es la carencia de recursos humanos, consideran que deberíamos tener más colaboradores para cumplir con todas las funciones de la empresa. A continuación, y dependiente de la carencia de los recursos humanos, está la calidad del servicio que no sigue un estándar y no están clarificadas las funciones de cada colaborador. Otra debilidad evidente es la baja solvencia económica que afronta la empresa, esto debido a que no se paga puntualmente a los colaboradores y puede tender a crear descontento y desorden.

17. Sugerencias

Tabla 3-19 Sugerencias

Detalle	No. Personas	Porcentaje
REUNIÓN MENSUAL	2	20%
COMBOS PLATOS ECONÓMICOS	4	40%
EQUIPOS DE TRABAJO	2	20%
TOTAL	10	80%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

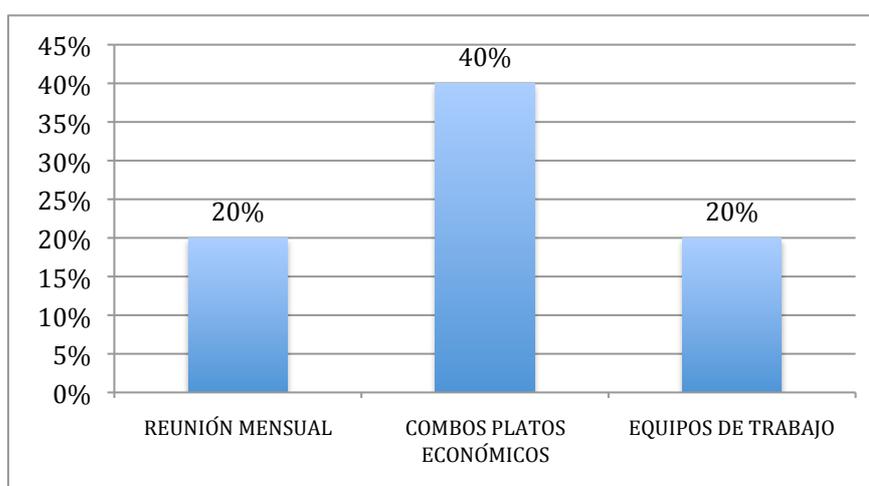


Ilustración 3-19 Sugerencias

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 80% del personal manifestaron sugerencias generales, donde el 40% proponen hacer promociones con los platos para promover la afluencia de clientes en el local y el otro 40% sugirieron a nivel interno: reuniones mensuales para conocer el estado en el que se desarrolla la empresa y equipos de trabajo aptos para un mejor desempeño dentro la empresa.

Del análisis general de la investigación dirigida hacia el personal de La Dolce Vita se puede concluir que no existen problemas en cuanto a relaciones de trabajo entre colaboradores o jefes-colaboradores, dato importante para el emprendimiento de

cualquier tipo de iniciativa como la propuesta del presente proyecto. Otro punto importante a tomar en cuenta es el desorden en la asignación de funciones a cada colaborador, el cliente interno siente que no existe una correcta repartición de funciones y actividades.

3.3 Ambiente Externo

Para la propuesta de la operacionalización de las 3M es indispensable conocer el mercado al cual nos estamos dirigiendo y formular estrategias eficientes en su aplicación.

3.3.1 Encuesta dirigida al Mercado Meta de la Empresa

Para la elaboración del cuestionario dirigido al mercado se ha propuesto la siguiente hipótesis y objetivos:

Objetivo: Recolectar información acerca de los gustos y preferencias, motivos de compra del cliente e identificar la competencia y posicionamiento de la empresa La Dolce Vita en el mercado riobambeño.

Hipótesis: La Dolce Vita no cumple con los gustos y preferencias más significativos para los clientes y no está posicionada en el mercado riobambeño.

**El modelo de la encuesta se encuentra adjunto en Anexos.*

La presente encuesta va dirigida a toda la población económicamente activa urbana de la ciudad de Riobamba y representa el universo de la investigación: 66 435 habitantes.

Para el cálculo de la muestra se hará uso de la siguiente fórmula, tomada del libro de Técnicas de Investigación Social de Patricio Andino:

$$n = \frac{Z^2(pq)N}{N-1(E)^2 + Z^2(pq)}$$

Ilustración 3-20 Ecuación Tamaño de la Muestra Población Finita

Fuente: Técnicas de Investigación Social

Elaborado por: Mattia Campanella

donde:

n= tamaño de la muestra

N= es el universo de la población, para nuestra investigación se determinó como universo la población económicamente activa del área urbana de Riobamba y el valor fue tomado de los reportes anuales del INEC (66 435).

E= error máximo aceptado, determinado de acuerdo al mayor o menor grado de precisión de la investigación, normalmente se trabaja con el 5% (0,05).

Z= valor tipificado, extraído de la Campana de Gauss de acuerdo al error máximo aceptado (1,96).

p= es la probabilidad de ocurrencia, mientras la población es más heterogénea más se acercará al 50% de ocurrencia (0,5) mientras que si la población tiende a ser más homogénea se acercará al 100% (1,0), para nuestra investigación se determinó que la investigación tiende a ser homogénea mediante una encuesta piloto y se determinó que un 85% responden igual y el restante 15% responden diferente (0,85).

q= es la probabilidad de no ocurrencia, donde su cálculo se determina de la siguiente manera: **q = 1- p** (0,15).

Muestra: 195 encuestas

3.3.2 Resultados y Análisis de la Investigación Dirigida al Mercado Meta

1. Por favor, indica tu sexo.

Tabla 3-20 Sexo

Detalle	No. Personas	Porcentaje
VARÓN	93	48%
MUJER	102	52%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

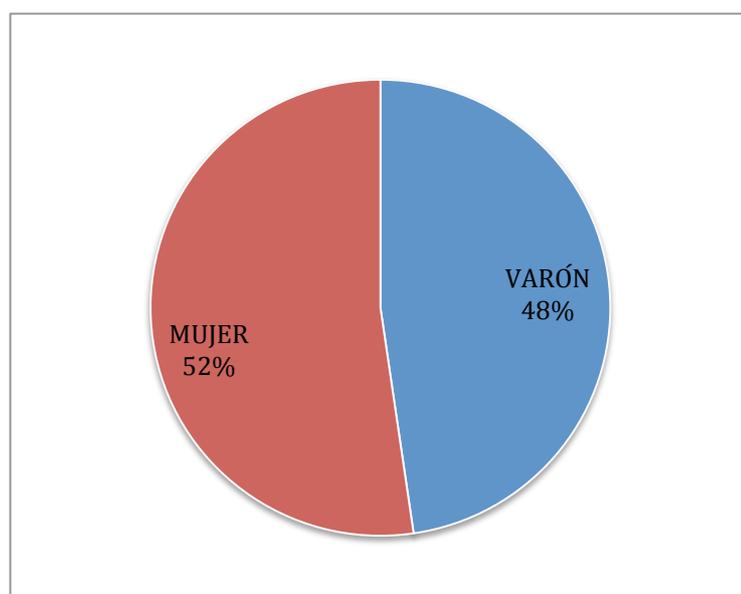


Ilustración 3-21 Sexo

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 52% de la muestra encuestada corresponden a mujeres, por lo que se considera un porcentaje mayor al 48% de los hombres en la población económicamente activa de Riobamba. Valores que coinciden con los datos demográficos.

2. Tu categoría de edad.

Tabla 3-21 Edad

Detalle	No. Personas	Porcentaje
< 20	58	30%
21-30	95	49%
31-40	18	9%
41-50	15	8%
51-60	6	3%
60 +	3	2%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

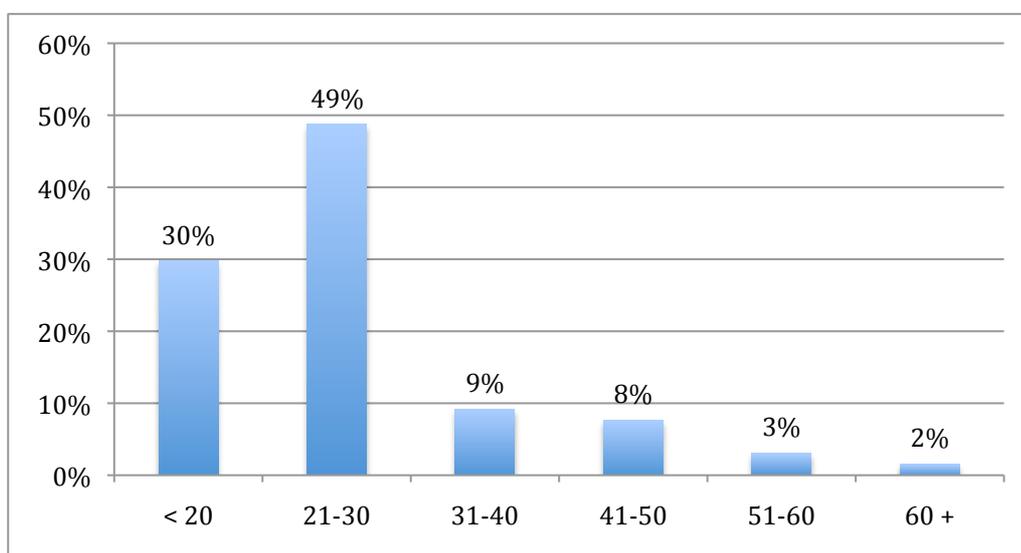


Ilustración 3-22 Edad

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

La mayoría de encuestados (49%) están en el rango de edad entre 21-30 y el 30% tienen entre 20 o menos. El 21% restante se reparte entre los rangos remanentes. En la muestra se ha dado preferencia al rango de edad entre 21-30. Valores que se acercan a los datos demográficos de la ciudad. Hay que considerar que la ciudad tiene una gran cantidad de estudiantes universitarios.

3. Con qué frecuencia visitas una cafetería, restaurante y bar?

Tabla 3-22 Frecuencia

Detalle	Cafetería		Restaurante		Bar	
Vacío	9%	18	10%	19	15%	30
Nunca	4%	8	0%	-	16%	32
A diario	3%	5	8%	16	4%	8
V v sem	31%	60	16%	31	14%	27
1 v sem	11%	22	24%	47	13%	25
V v mes	11%	22	15%	29	6%	11
1 v mes	18%	35	14%	27	16%	32
V v año	8%	15	11%	22	6%	12
1 v año	5%	10	2%	4	9%	18
TOTAL	100%	195	100%	195	100%	195

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

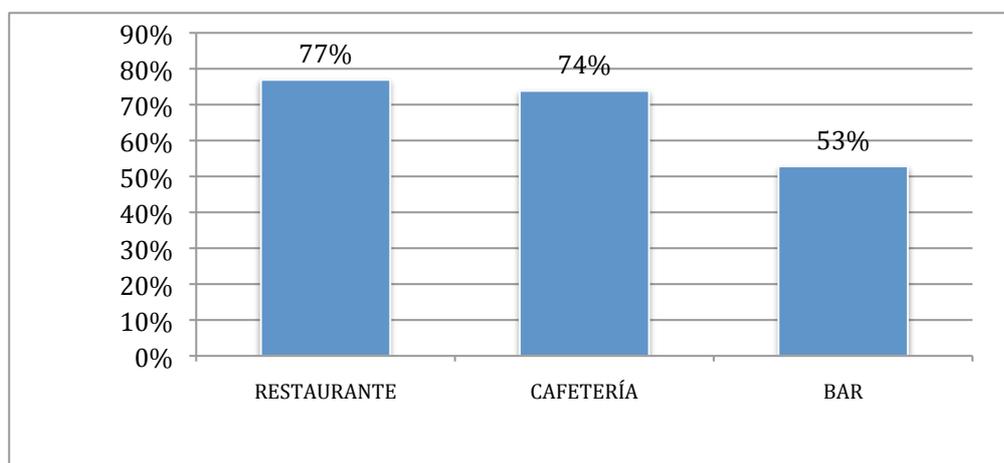


Ilustración 3-23 Frecuencia mensual

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

Cada mes el 74% de la población va a una cafetería al menos una vez. Y el 45% va varias veces a la semana. El 77% acude a restaurantes cada mes y el 52% va varias veces a la semana. Cada mes el 53% de la población económicamente activa asiste a bares y únicamente el 34% va varias veces a la semana. La concurrencia general del mercado a lugares de alimentos y bebidas es alto, por lo que existe una oportunidad para introducirse en el mercado.

Los valores de la tabla que están con rojo son los considerados en el gráfico para representar la frecuencia mensual.

4. Por favor, describe tres de los atributos más importantes que consideres debe tener un local de alimentos y bebidas (donde el 1ro es el más importante).

Tabla 3-23 Los Atributos más Importantes

Detalle	No. Personas	Porcentaje
COMIDA	161	83%
ATENCIÓN	155	79%
ASEO	127	65%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

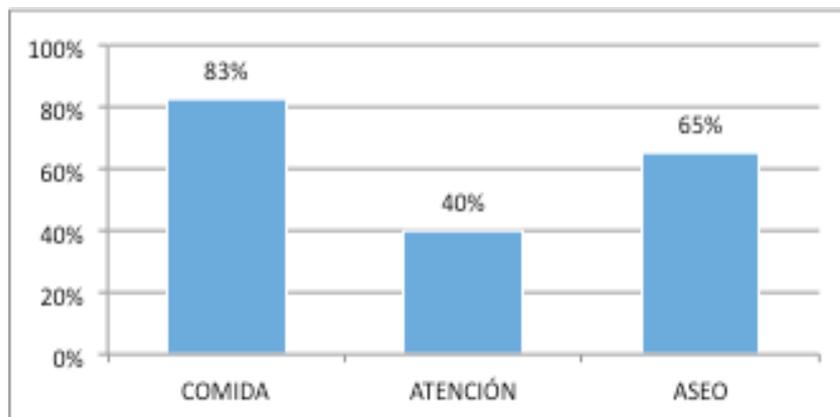


Ilustración 3-24 Los Atributos más Importantes

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 83% afirma que los alimentos y todas sus características como : calidad, presentación, frescura, “sazón”, etc. es el atributo más mencionado en la encuesta, aunque en la categoría del más importante aparece como 1ro el Aseo. El 79% menciona dentro de los atributos más importantes: la Atención (englobando al servicio al cliente desde que llega hasta que se va) y finalmente el Aseo (refiriéndose a la sanidad, la higiene y la limpieza del local en general) se repite el 65%. Existen otros atributos mencionados como por ejemplo: la infraestructura y su decoración (19%), la rapidez y agilidad con la que se atiende al cliente (13%) y un precio “justo” (6%), aunque son menos representativos. Y todas las estrategias deben enfocar en la mejora de los puntos antes mencionados.

5. Cuando sales, ¿dónde sueles ir con mayor frecuencia?

Tabla 3-24 Lugar más frecuente

Detalle	No. Personas	Porcentaje
RESTAURANTE	114	58%
CAFETERÍA	52	27%
BAR	27	14%
TOTAL	195	99%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

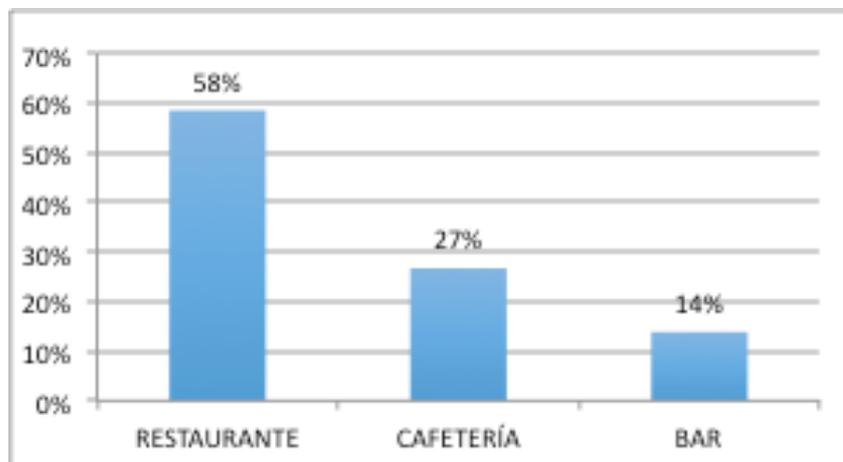


Ilustración 3-25 Lugar más frecuente

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 58% asegura que cuando sale, con mayor frecuencia es un restaurante. El 27% va a una cafetería y el 14% sale con mayor frecuencia a bares. Es importante considerar que la opción restaurante engloba los otros servicios: cafetería y bar, como es el caso de La Dolce Vita o La Rayuela, etc.

Dentro de la misma pregunta se preguntó el nombre del local al cual acuden con mayor frecuencia y dos locales se destacaron por arriba de todos los mencionados: La Rayuela y el Café París.

6. ¿Qué razones te llevan a salir a comer?

Tabla 3-25 Razón para salir

Detalle	No. Personas	Porcentaje
TENGO HAMBRE	92	47%
ESTAMOS EN GRUPO	32	16%
TENGO ANTOJO DE UN PLATO	31	16%
ME RECOMENDARON	21	11%
EL RESTO	19	10%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

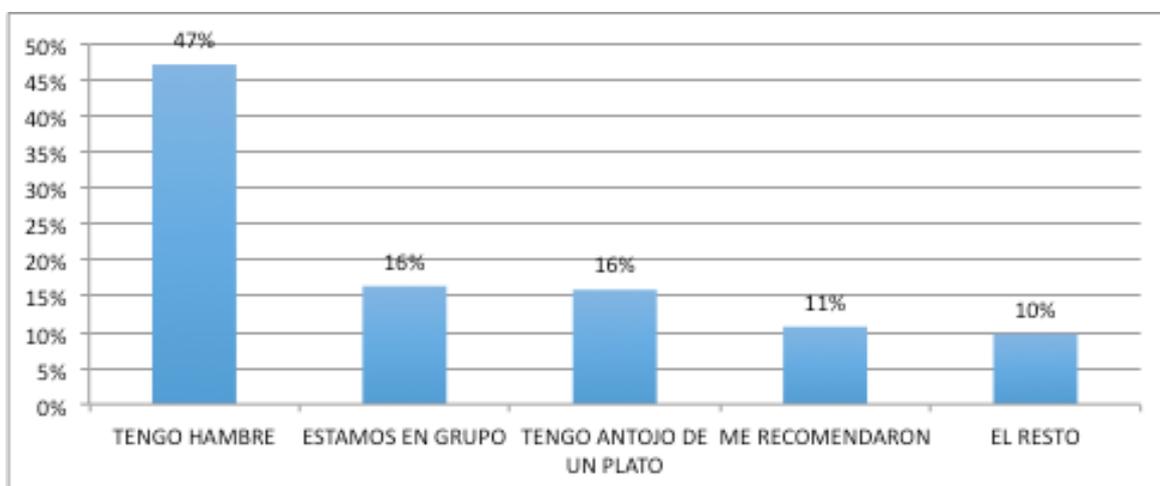


Ilustración 3-26 Razón para salir

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 47% de los encuestados asegura salir a un lugar de alimentos y bebidas porque tiene hambre, el 16% porque se encuentra en grupo y otro 16% porque tiene antojo de cierto plato. Un 11% van a un lugar porque le recomendaron y el resto de opciones (por privacidad, por su publicidad o curiosidad) con un 10%. Se nota claramente que la mayoría del mercado acude a lugares de alimentos y bebidas por satisfacer la necesidad primaria: el hambre y no por pasar un tiempo en grupo o satisfacer cierto deseo en específico.

7. ¿Qué tipo de comida sueles salir a comer?

Tabla 3-26 Comida más frecuente

Detalle	No. Personas	Porcentaje
COMIDA RÁPIDA	83	43%
CAFETERÍA Y PASTERERÍA	36	18%
PLATOS FUERTES	30	15%
COMIDA TIPICA	29	15%
SÁNDUCHES	10	5%
PIZZAS Y PASTAS	7	4%
TOTAL	195	24%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016
Elaborado por: Mattia Campanella

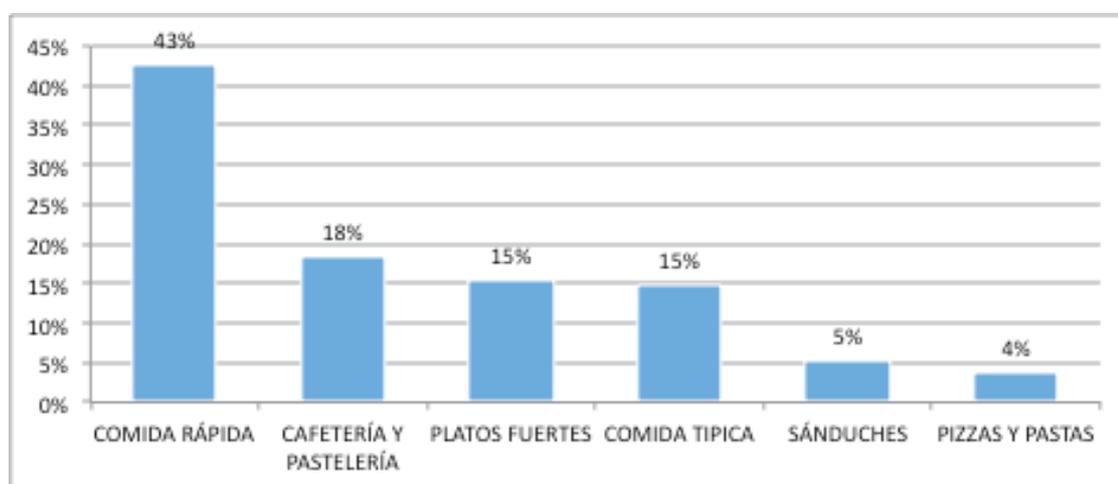


Ilustración 3-27 Comida más frecuente

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 43% manifiesta comer comida rápida, a esto nos referimos a un servicio rápido y productos elaboración cortos. El 18% tiende a consumir productos de cafetería y pastelería (tener en cuenta que el servicio de cafetería y pastelería es de atención inmediata). Comparten un 15% los platos fuertes y la comida típica (son platos más elaborados, aunque en la mayoría de los casos tienen el producto listo, por ejemplo: la fritada). Apenas el 4% piensa en salir a comer pizza o pasta. Esto nos enfrenta a un mercado muy impaciente y deseoso de ser atendido rápidamente donde piensan que la atención rápida es igual a una buena atención (ojo, no es siempre así).

8. ¿Cuál es tu presupuesto mensual personal que puedes gastar en comida cuando sales?

Tabla 3-27 Presupuesto

Detalle	No. Personas	Porcentaje
< \$ 20,00	112	57%
\$ 20 - \$ 50	75	38%
\$ 50,00 +	8	4%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

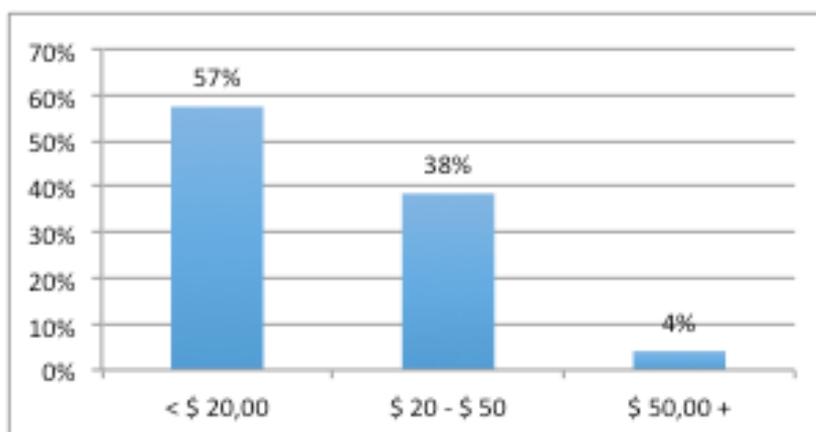


Ilustración 3-28 Presupuesto

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 57% asegura no gastar más de \$ 20,00 USD mensuales para salir, es la mayoría, aunque este valor es casi imposible de acuerdo a la frecuencia con la que salen a locales de alimentos y bebidas. Esto nos muestra la austeridad por la que pasa el mercado, trata de gastar lo menos posible y este es un factor importante a tomar en cuenta para nuestra propuesta.

9. ¿Con qué frecuencia utilizas la tarjeta de crédito cuando sales a comer?

Tabla 3-28 Uso de tarjeta

Detalle	No. Personas	Porcentaje
NUNCA	132	68%
A VECES	59	30%
CASI SIEMPRE	4	2%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

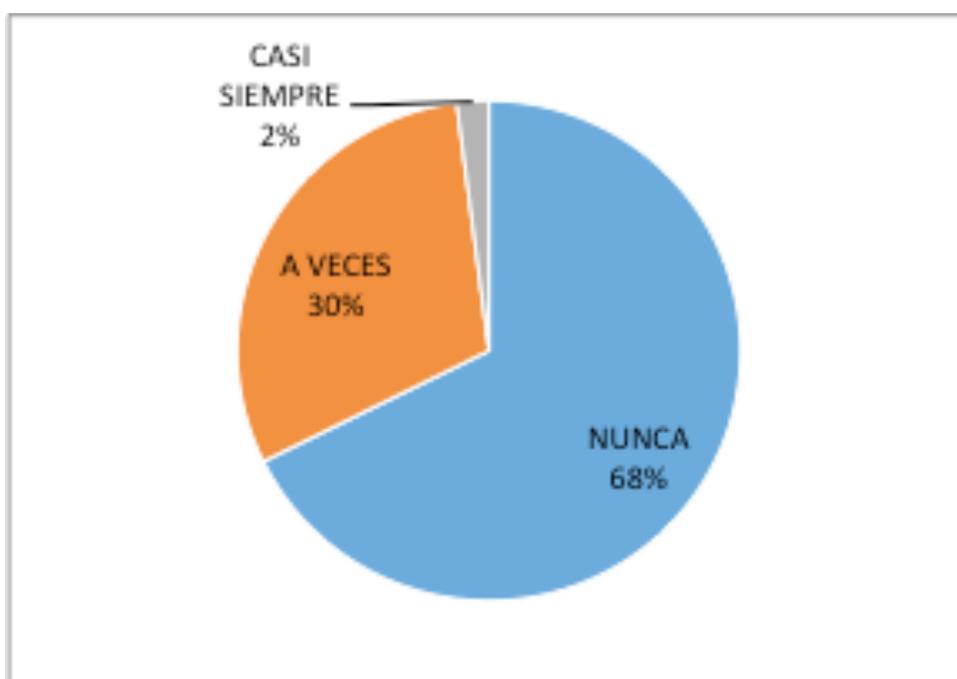


Ilustración 3-29 Uso de tarjeta

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 68% de la población no utiliza tarjeta de crédito cuando sale a comer. El 30% lo hace a veces y únicamente el 2% lo hace casi siempre. Claramente no existe la costumbre de pago con tarjeta.

10. Por favor, enumera un top 10 de locales donde puedes salir a comer.

Tabla 3-29 Top 10 locales

Detalle	No. Personas	Porcentaje
Chifa	56	29%
KFC	54	28%
Pollo Ejecutivo	42	22%
Café París	37	19%
Bellavista Burger	37	19%
Mónaco	36	18%
La Rayuela	36	18%
Corcel Negro	34	17%
Chilis	31	16%
Bonanza	30	15%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

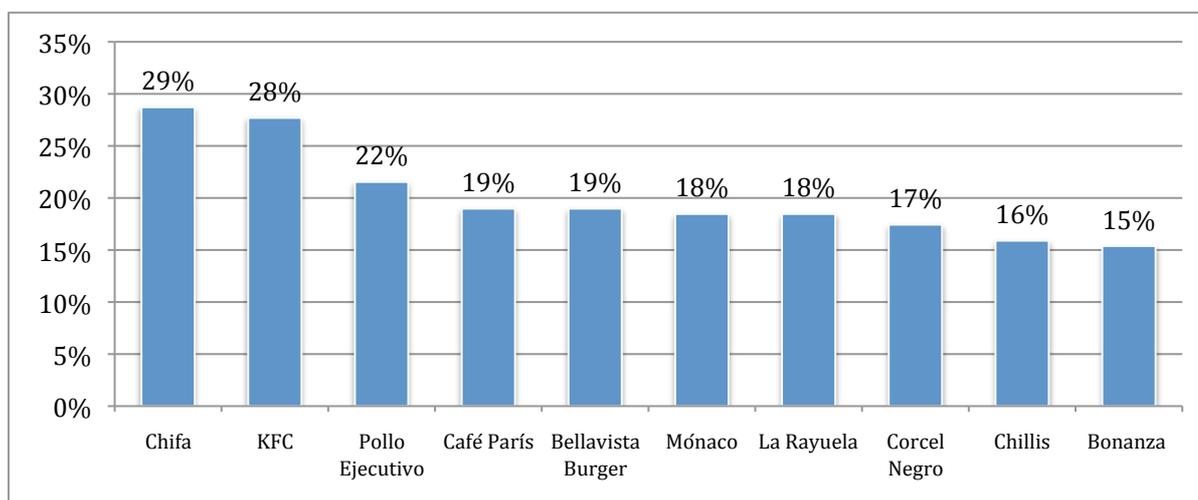


Ilustración 3-30 Top 10 locales

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 29% menciona la comida china, el 28% piensa en KFC y el 22% el Pollo Ejecutivo, los tres son comida de rápido servicio. La cafetería con más posicionamiento es el Café París que se encuentra en 4to lugar con una recurrencia del 19% junto a Bellavista Burger (nuevamente comida rápida). A continuación está la Pizzería Mónaco (que ofrece además platos fuertes) y La Rayuela (amplia oferta: café y restobar) compartiendo el 18%. El Corcel Negro es otra cadena de comida rápida con el 17%. El Chilis es mencionado por el 16% (ofrece una amplia carta, además del bar y es una cadena internacional, considerado el restaurante uno de los más caros en Riobamba).

Finalmente el Bonanza con el 15% donde es muy concurrido por los riobambeños por sus carnes y almuerzos.

* Dentro del estudio se mencionaron más de 60 locales.

11. Califica los siguientes alimentos:

Tabla 3-30 Calificación por costo

Detalle	Barato		Normal		Caro		Vacío		TOTALES	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
HAMBURGUESA COMPLETA A 5,50	3	2%	88	45%	102	52%	2	1%	195	100%
PIZZA PERSONAL A 6,50	10	5%	118	61%	67	34%	0	0%	195	100%
SÁNDUCHE A 5,00	6	3%	127	65%	60	31%	2	1%	195	100%
COCKTAIL A 5,20	7	4%	106	54%	75	38%	7	4%	195	100%
CAPPUCCINO A 2,50	9	5%	153	78%	31	16%	2	1%	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

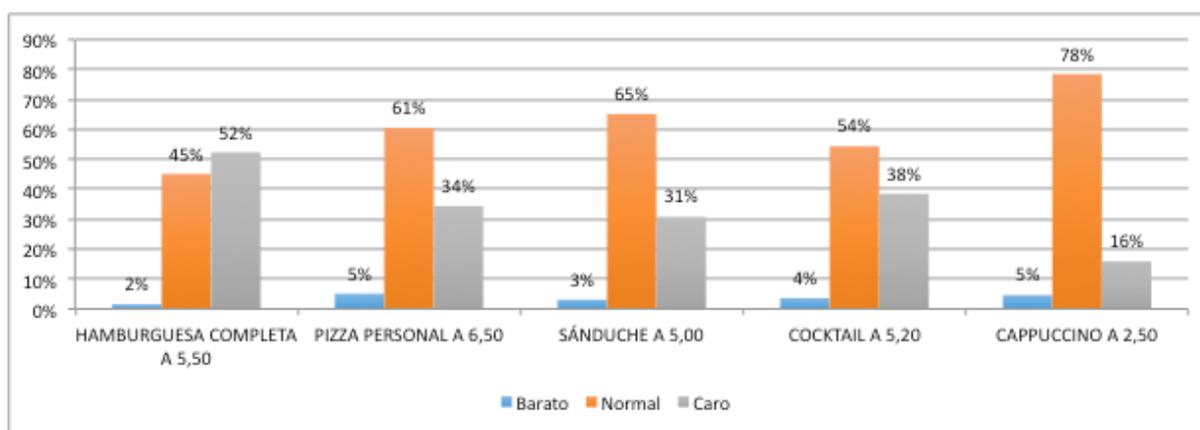


Ilustración 3-31 Calificación por costo

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

Los precios propuestos en la encuesta son los precios de La Dolce Vita incrementados desde un 10% (como el caso de la hamburguesa) hasta un 30% (en el caso del cappuccino). Todos los precios del local son considerados razonables a excepción de la hamburguesa que un 52% considera caro pagar \$ 5,50 USD. Existen precios que tranquilamente pueden ser aumentados como es el caso de la cafetería y en específico el cappuccino que actualmente cuesta \$ 1,80 USD y el 84% del mercado considera que \$ 2,50 USD es un precio razonable.

12. ¿Con qué frecuencia utilizas la entrega a domicilio?

Tabla 3-31 Uso de servicio a domicilio

Detalle	No. Personas	Porcentaje
A VECES	108	55%
NUNCA	74	38%
CASI SIEMPRE	13	7%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

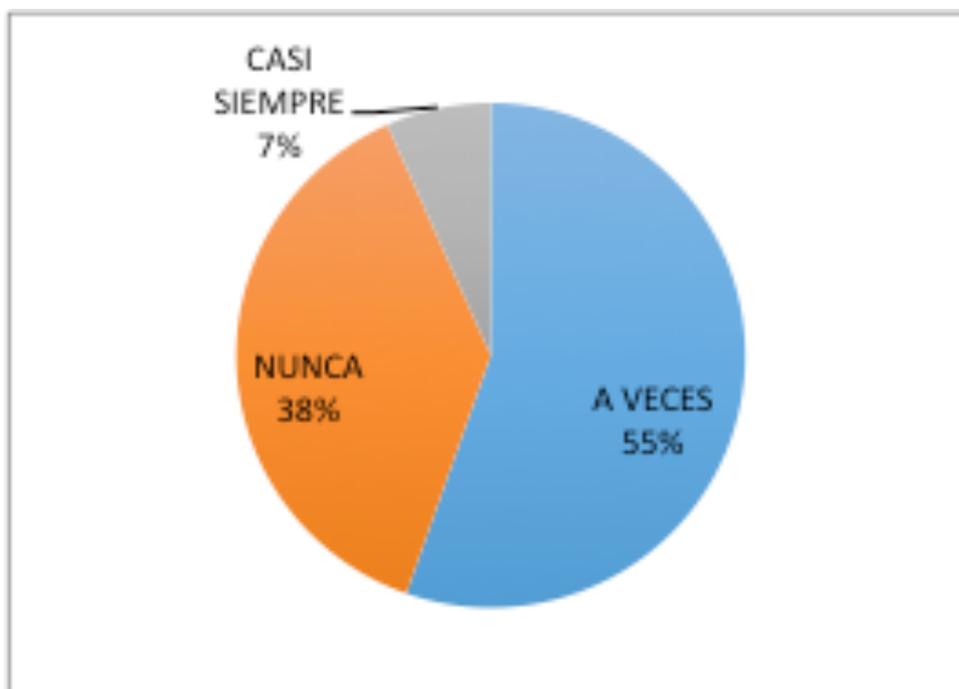


Ilustración 3-32 Uso de servicio a domicilio

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 55% de la población utiliza la entrega a domicilio y el 38% no lo utiliza nunca. Apenas el 7% lo utiliza a menudo. En general, el uso del servicio a domicilio no es tan común.

13. ¿Por qué recomendarías un restaurante a tus familiares, amigos o compañeros de trabajo?

Tabla 3-32 Razones para recomendar

Detalle	No. Personas	Porcentaje
POR LA CALIDAD DE LA COMIDA	118	61%
POR LA CALIDAD DEL SERVICIO	36	18%
POR SU AMBIENTE	24	12%
POR LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL	7	4%
POR LA REPUTACIÓN DEL LOCAL	6	3%
POR EL MENÚ	4	2%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

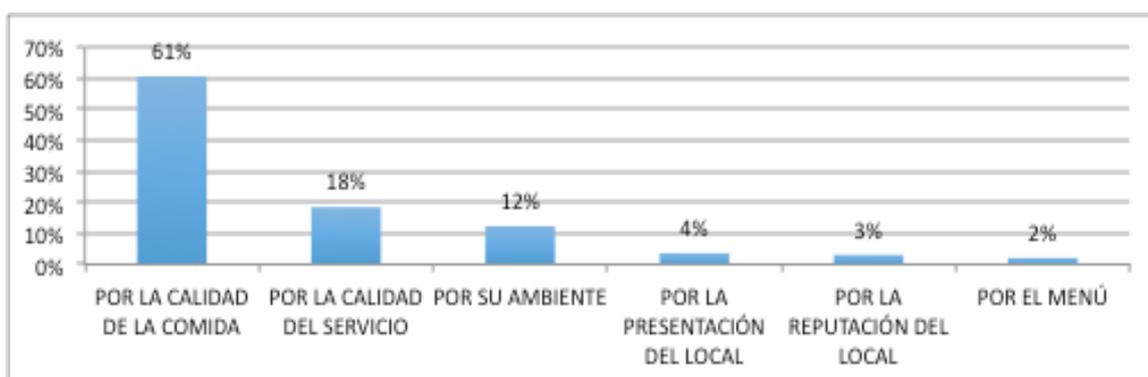


Ilustración 3-33 Razones para recomendar

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 61% asegura que la principal característica para recomendar algún lugar para salir a comer es por la calidad de la comida. El resto se comparte por pequeños porcentajes entre la calidad del servicio con un 18%, por su ambiente el 12% y un 9% restante en los demás. Por lo que las estrategias deben enfocarse en estos tres parámetros que al cliente encuentra importante: la comida, el servicio y el ambiente. A diferencia de la pregunta No. 4 de los tres atributos más importantes, el aseo se encuentra implícito y el siguiente gran atributo por procurar es “el ambiente”.

14. SUGERENCIAS. ¿Qué falta a los locales de Riobamba?

Tabla 3-33 Atributos ausentes en los locales

Detalle	No. Personas	Porcentaje
ATENCIÓN Y ENTRETENIMIENTO	105	54%
AMBIENTE Y DECORACIÓN	43	22%
PLATOS ÚNICOS Y VARIEDAD	19	10%
OTROS	28	14%
TOTAL	195	100%

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

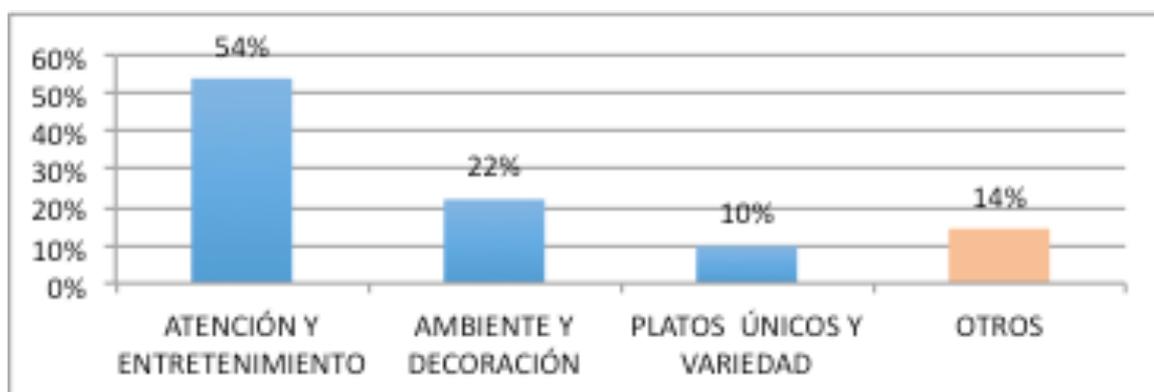


Ilustración 3-34 Atributos ausentes en los locales

Fuente: Investigación de campo, marzo de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Interpretación

El 54% cree que en Riobamba no existe una atención de calidad y dentro del parámetro incluyen el entretenimiento: durante el transcurso del tiempo que el cliente permanece en un local no se siente entretenido y la culpa la hecha al local. El 22% asegura que no existen locales con ambiente y decoración que sorprenden al cliente. El 10% piensa que los platos son muy comunes y nada especiales, y no existe variedad o no encuentran lo que realmente les gusta. El 14% restante comparten otros atributos que no tienen tanto peso: estacionamiento, imagen, publicidad, rapidez, señalización de emergencias, etc.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Se definirá la operacionalización de las estrategias o también llamado el diseño de las 3M. Como se ha observado en el marco teórico, se iniciará construyendo el foco estratégico con los siguientes componentes: La misión, la visión, el modelo de innovación estratégico y el mapa estratégico. Finalmente, se creará la tabla de las 3M detallando cada subdivisión de la Medida, Meta y Medios.

4.1 El Foco Estratégico

4.1.1 La Misión

Se creó la siguiente tabla que contiene todos los componentes necesarios para la estructuración de la misión, respondiendo las siguientes preguntas. La misión propuesta se contempla en la izquierda y ha considerado los requisitos para formular una misión:

- Ser motivante
- Ser posible de hacer en la realidad

Tabla 4-1 Estructuración de la misión de La Dolce Vita

Componentes	Preguntas a resolver		Declaración de la Misión
	Pregunta	Respuesta	
Identidad	¿Quiénes somos?	Somos una empresa turística dedicada al expendio de alimentos y bebidas all'italiana	Brindar y ser referentes por ofrecer tradición italiana ofreciendo alimentos sanos, atención personalizada y especializada.
Propósito	¿Para qué existimos?	Existimos para servir a nuestros clientes con estándares altos en calidad gastronómica y de servicio	
Acciones institucionales	¿Qué hacer?	Ofrecer alimentos sanos y de calidad, ofrecer un servicio personalizado y atención especializada: gente conocedora de lo que hace y vende	
Productos	¿Cuáles son los productos más relevantes que genera la entidad?	Los 3 productos más relevantes son: la pastelería, la cafetería y la heladería	
Beneficiarios directos	¿Para quiénes trabajamos?	Trabajamos para una familia italiana radicada en Riobamba	
Principios	¿Por qué lo hacemos?	Porque queremos transmitir la cultural tradición del buen comer italiano.	

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

4.1.2 La Visión

Para la visión, de igual manera que en la misión, se creó una tabla donde constan todos sus componentes importantes, respondiendo las preguntas y adjuntándolas en la declaración de la visión.

Tabla 4-2 Estructuración de la visión de La Dolce Vita

Componentes	Preguntas a resolver		Declaración de la Visión
	Pregunta	Respuesta	
Características de la entidad en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la entidad sea vista?	Ser vistos como la cafetería líder y la más competitiva	Para enero de 2020 ser la cafetería líder y la más competitiva dentro de nuestro segmento corporativo y turístico generando empleo y aportando al desarrollo del país, gracias al desempeño de un equipo humano competente logrando innovación y alta productividad.
Características de sus productos	¿Cómo esperamos que sean los productos de la entidad?	Queremos tener productos sanos de calidad con un servicio especializado y personalizado	
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿Con qué tipo de personal esperamos contar?	Queremos tener un equipo de trabajo competente, que genere innovación y alta productividad	
Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?	Los beneficiarios serán los trabajadores y la sociedad, ya que aportará al desarrollo del país.	

Fuente: Investigación de campo, marzo 2016.

Elaborado por: Mattia Campanella

4.1.3 El Modelo de Innovación Estratégico

Este modelo permitirá definir una estrategia diferenciadora en base a cuatro componentes, respondiendo las preguntas detalladas a continuación.

1. Scanner de las ventajas competitivas

a. Resultados del negocio:

¿Cuáles son las tendencias y proyecciones del negocio?

La Dolce Vita pasó por un proceso de remodelación donde abrió nuevos servicios como el bar y una carta de restaurante italiana. Por lo tanto, el negocio, ahora, agrandó la oferta para cubrir todas las posibles necesidades de los clientes y sorprenderlos con nuevos productos de calidad media-alta. La empresa busca el afinamiento de los procesos para un servicio más eficiente, minorando los tiempos de preparación de los alimentos o a su vez, la percepción del tiempo de espera del cliente. La Dolce Vita, actualmente, tiene las estaciones de producción necesarias para cubrir la actual carta y está lista para ofrecer muchos nuevos productos en el área de cafetería, pastelería y bar. Además se piensa crear una nueva rama de servicio de eventos con paquetes corporativos y sociales para el uso constante del tercer piso del negocio. Además de ampliar y fortalecer el área de pastelería.

¿Cuál es el grado de agotamiento de las estrategias seguidas por la empresa?

Las estrategias de la empresa, con el pasar del tiempo, no han sido claras, o al menos no han sido claras para el personal interno. Se han perdido muchos recursos en “estrategias” aisladas.

¿De qué forma podemos cambiar dramáticamente los márgenes del negocio?

Creando nuevos valores y mejorando los actuales. Para grandes resultados se requieren grandes cambios y si se aplican estrategias unificadoras (que tome en cuenta todos los parámetros involucrados) y coherentes (que sean estructuradas de acuerdo a un proceso técnico) se logrará un cambio de gestión positivo que active la economía de la empresa.

b. Competencia:

¿Cuáles son los competidores más relevantes?

Considerando básicamente a nuestro negocio como una empresa turística dedicada al expendio de alimentos y bebidas, los competidores más relevantes según la investigación de mercados realizada en el presente trabajo, son: los Chifa, KFC, Pollo Ejecutivo, Café París, Bellavista Burger, Mónaco, La Rayuela, Corcel Negro, Chilis, Bonanza.

¿Qué podemos hacer nosotros que no hacen ellos?

Ofrecer productos innovadores a costos medio-bajos.

Implementar estrategias eficientes de promoción.

Establecer un servicio estándar de nivel alto.

Crear espacios de entretenimiento para adultos.

¿Cuáles de las ventajas competitivas que hoy tenemos (recursos estratégicos tangibles e intangibles) podemos explotar y capitalizar más aún?

Los productos pasteleros y heladeros.

La infraestructura considerando que existen tres espacios independientes.

El salón de eventos localizado estratégicamente.

La conexión empresarial para publicidad con la imprenta Edipcentro Cía. Ltda.

2. Búsqueda de relaciones de valor con los clientes

a. Factores valorados por los clientes:

¿Cuál es la necesidad central del cliente que estamos satisfaciendo?

Suplir con la necesidad de satisfacer el hambre.

¿Qué atributos valora el cliente?Cuál es el más importante.

1ro La calidad de la comida. Considerado como el más importante.

2do La calidad del servicio.

3ro El ambiente

4to El aseo

** Estos datos son tomados de la investigación de mercados realizada en el presente proyecto en marzo de 2016.*

¿Cuál es el nivel de satisfacción que el cliente tiene con los factores valorados?

En una escala de tres rangos: alto, medio, bajo

1ro La calidad de la comida: alto

2do La calidad del servicio: medio

3ro El ambiente: bajo

4to El aseo: alto

¿Cómo podemos mejorar sustancialmente el valor agregado para el cliente?

Menorar los tiempos de preparación de los productos: servicio más rápido.

Estandarizar el servicio al cliente.

Introducir nuevas formas de entretenimiento dentro el negocio.

b. Estrategia de precios:

¿Cuál es la estructura de valor de sus clientes (el valor que el cliente le asigna a los beneficios que recibe)?

En un rango de valor: alto, medio, bajo

Hamburguesa completa: valor alto

Pizza personal: valor alto

Sánduche: valor alto

Cocktails: valor bajo

Cappuccino: valor alto

** Estos datos son tomados de la investigación de mercados realizada en el presente proyecto en marzo de 2016.*

¿Cómo alinear el precio con el valor del producto/servicio?

De acuerdo a la “ilustración 3-31. Calificación por costo”, si es de valor alto o medio, se puede alinear al costo propuesto, si es de nivel bajo se deberá disminuir los precios:

Hamburguesa: valor alto, precio \$ 5,50 USD

Pizza personal: valor medio, precio \$ 6,50 USD

Sánduche: valor alto, precio \$ 5,00 USD

Cocktails: valor bajo, precio \$ 4,20 USD (disminuido un 20%)

Cappuccino: valor alto, precio \$ 2,50 USD

c. Canales:

¿Cómo podríamos usar los canales actuales a fin de diferenciarnos claramente de la competencia y generar un valor significativo para el cliente?

El actual canal de distribución es el mismo local, no se genera oferta de ningún producto o servicio fuera del local. Se podría mejorar el actual canal mediante la oferta de los productos en la entrada de La Dolce Vita con publicidades personalizadas de los productos que queremos promocionar dentro del local y en su fachada. Además, se pueden proponer nuevos canales de distribución donde se promocionen nuevos productos y servicios para otro tipo de clientes.

d. Experiencias con el cliente:

¿Cómo lograr que la relación con los clientes no sólo sea transaccional sino además emocional?

Como se encuentra detallada en la misión de La Dolce Vita, queremos dar una atención personalizada, donde conocemos a nuestros clientes y sugerimos opciones de acuerdo a su gusto. Cuando este no es el caso, se seguirán los procesos de servicio al cliente estandarizados. Desde el saludo inicial hasta la despedida.

¿Podemos ampliar el alcance de nuestros clientes?

Mediante el uso de la página web se podrá ampliar exponencialmente el alcance de nuestros clientes, donde tendrán acceso a toda la información del negocio en cualquier momento y a su gusto. Además, podrán tener conversación directa con el personal de La Dolce Vita. Y se presentarán las promociones que el local ofrece.

e. Posicionamiento de marca:

¿Cómo podemos mejorar el posicionamiento que hoy tiene nuestra marca?

La publicidad es la base. Mediante el marketing digital y estrategias BTL se lograría posicionar la marca.

¿Podemos explotar la marca más allá de lo que hacemos en la actualidad?

Absolutamente, no se ha ejecutado ningún tipo de acción de mercadeo.

f. Fidelización:

¿Podríamos innovar en la relación con el cliente de modo que tenga un fuerte sentido de afiliación y fidelidad con la marca?

Partiendo del hecho que nuestra principal ocupación es ofrecer alimentos y bebidas, el ofrecer productos de calidad es el primer paso para la fidelización del cliente. Como se menciona en el punto d. Experiencias con el cliente, el siguiente paso para lograr fidelidad será el servicio. Además las nuevas conexiones más accesibles y ágiles (página web) que se creen permitirá la concurrencia constante de clientes.

g. Segmentación:

¿Podemos ampliar los segmentos a los que estamos llegando?

Definitivamente, aunque el negocio debería enfocarse en definir un segmento nuevo, no definido por datos demográficos, como edades, o estatus social, sino definido por emociones y creencias como por ejemplo: el alimentarse sanamente.

3. Estructuración de redes de valor

¿Cuáles son los principales proveedores?

Como se detalla en el punto “2.1.5 Análisis de Proveedores” se detallan alfabéticamente todos los proveedores en la tabla 2-1 Listado de proveedores. Los principales proveedores son de materia prima, con los cuales se tiene una relación a largo plazo.

¿Es posible acordar alianzas con ellos para establecer redes de valor?

Es posible generar nuevos proyectos donde se creen alianzas donde la empresa ofrezca un producto único y que no fuere aplicable sin la ayuda de la empresa aliada, por ejemplo: proyectos turísticos. Son proyectos para penetrar nuevos mercados y servicios.

¿Qué recursos, competencias y activos de nuestros socios o aliados podrían servir para alcanzar una mayor flexibilidad, una ventaja competitiva, ofrecer una solución más completa a nuestros clientes o incursionar en nuevos mercados o servicios?

Tener conexiones con turistas.

Compartir una base de datos amplia de empresas para ofrecer nuevos paquetes corporativos.

Proporcionar productos únicos a costos convenientes.

¿Cómo podemos mejorar dramáticamente la cadena de valor y de suministro?

Las nuevas alianzas serían un gran aporte a la cadena de valor. Además la selección de proveedores con productos únicos a costos convenientes permitirían abrirse a nuevos mercados.

4. Detección de discontinuidades del entorno

¿Cuáles son los nichos de mercado o espacios no cubiertos?

Eventos corporativos, como reuniones y actos formales empresariales.

Turistas, posibles alianzas con agencias de viajes.

Grupos independientes de adultos y adultos mayores que se reúnen semanalmente.

¿Cómo varía la tasa de cambio?

No existen grandes variaciones en la moneda debido a que utilizamos el dólar estadounidense.

¿Dónde no se están produciendo cambios?

En el consumo de necesidades básicas para la alimentación, en mercados y supermercados.

En la idiosincrasia social que abre un abanico de posibles clientes que buscan reunirse anualmente, mensualmente y hasta semanalmente.

¿Cuáles son los temas trascendentes de la sociedad (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) que pueden tener relación con esta industria?

Se han producido cambios en el comportamiento de gasto del consumidor debido a la crisis económica del Estado. Los consumidores empiezan a priorizar sus egresos disminuyendo el gasto.

¿Qué relación pueden tener con esta industria?

El consumidor en vez de salir dos o tres veces por semana, únicamente saldrá una vez a un restaurante o cafetería. Al buscar el mayor ahorro en la rama de la alimentación, los restaurantes y cafeterías no entran dentro del plan de gasto.

¿Cómo podemos aprovechar estas oportunidades?

Manteniéndonos alerta a la necesidad que los clientes tienen de “sorprenderse”.

Enfocándose en las costumbres que a pesar de la situación económica siguen generando gasto en reuniones sociales y corporativas. Ofreciendo un producto que satisfaga las necesidades sociales alrededor de buena comida a bajos precios.

4.1.4 El Mapa Estratégico

Para la elaboración del mapa estratégico se adoptaron las siguientes perspectivas prioritarias para el negocio: Aprendizaje interno o talento humano, procesos eficientes, enfoque al cliente y la perspectiva de crecimiento. Y verticalmente se tomaron en cuenta los siguientes pilares: la innovación continua, la excelencia en el servicio y la calidad en el producto.

Finalmente se plantearon los objetivos estratégicos en base a las perspectivas y pilares propuestos considerados fundamentales para una diferenciación estratégica. Estos objetivos están interconectados mostrando la causa-efecto para alcanzar el fin.

El mapa estratégico se muestra a continuación:

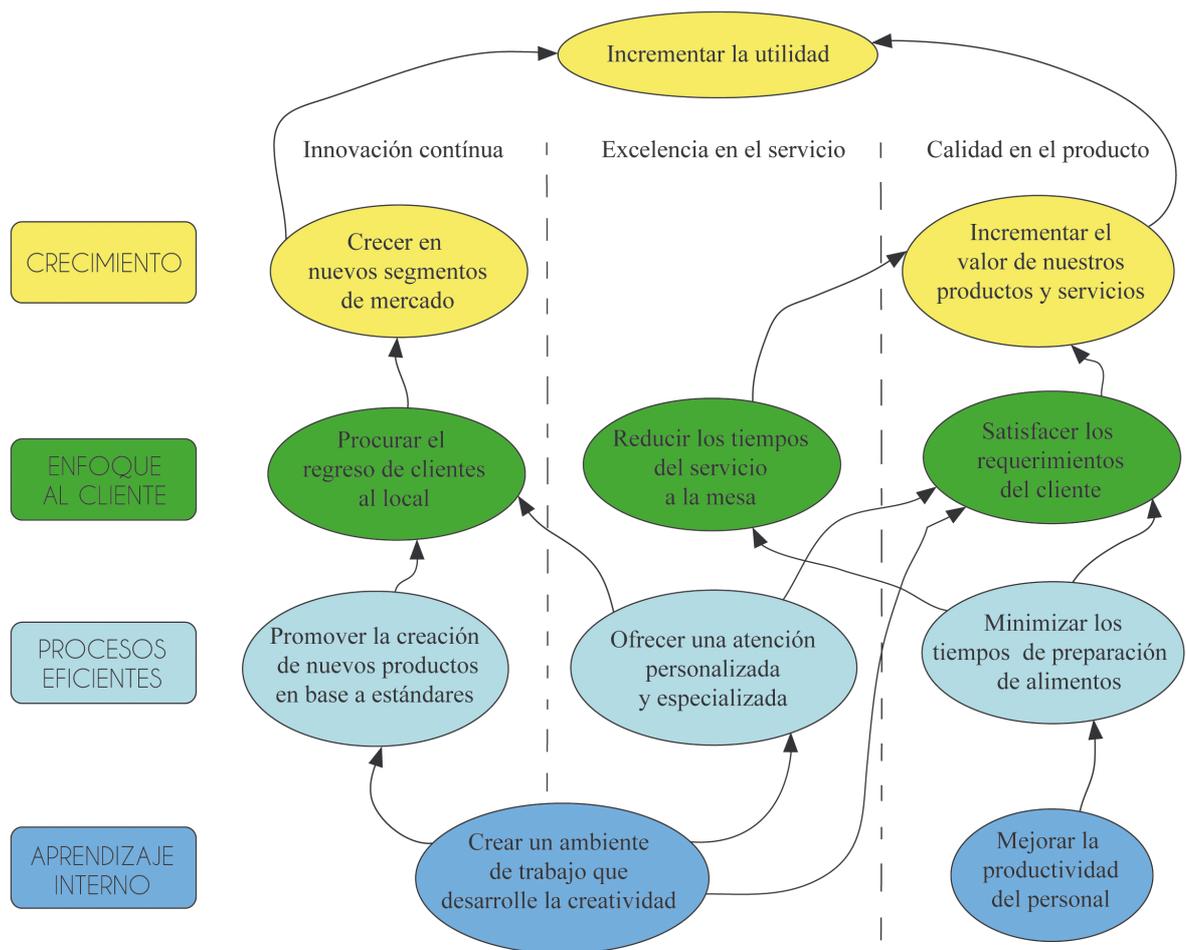


Ilustración 4-1 Mapa Estratégico La Dolce Vita
 Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016
 Elaborado por: Mattia Campanella

Se ha analizado a cabalidad todos los componentes del Mapa Estratégico y especialmente sus objetivos, de tal manera que todos los posibles proyectos de gran potencial para el negocio, como se ha descubierto en la investigación y en el cuestionario del Modelo de Innovación Estratégica desarrollados en el presente proyecto, sean viables y tengan coherencia con el modelo de gestión.

4.2 La Operacionalización

Se ha detallado el foco estratégico con todos sus componentes donde el mapa estratégico es el producto final. Parte del ME son los objetivos estratégicos, insumo principal para empezar la creación de las 3 M: medidas, metas y medios.

4.2.1 Las Medidas

Tabla 4-3 Extracto de la Operacionalización La Dolce Vita: Medidas.

Perspectivas y Objetivos		Medidas				
Objetivos Estratégicos	KPI	Definición del Indicador	Frecuencia de Revisión	Fuente de Captura	Nivel Base	
CRECIMIENTO	1 Crecer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado	1 Rentabilidad (utilidad/ventas)	Mensual	Reporte de ventas y gastos	38%	
		2 Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos (venta de productos nuevos/ventas)	Trimestral	Reporte de ventas y gastos	0	
	2 Incrementar el valor de nuestros productos y servicios	3 Impacto de los costos y gastos en las ventas (costos+gastos /ventas)	Mensual	Reporte de ventas y gastos	41%	
		4 Compra promedio por cliente (ventas/clientes)	Mensual	Reporte de control de clientes	8,08\$	
ENFOQUE AL CLIENTE	3 Procurar el regreso de clientes al local	5 Número de clientes (clientes)	Mensual	Reporte de control de clientes	724	
	4 Reducir los tiempos del servicio a la mesa	6 Tiempo de espera del cliente (tiempo de espera promedio) Niveles de percepción del cliente de acuerdo con focus group	Mensual	Reporte de control de tiempos	15 min	
	5 Satisfacer los requerimientos del cliente	7 Satisfacción del cliente	Semestral	Reporte de focus group	-	
PROCESOS EFICIENTES	6 Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	8 Número de nuevos productos mejorados	Cantidad de nuevos productos lanzados al mercado	Semestral	Reporte de nuevos productos	0
	7 Ofrecer una atención personalizada y especializada	9 Atención al cliente	Aprobación del 80% de la encuesta al cliente	Trimestral	Reporte de evaluación	-
		10 Propinas	\$ propinas/ventas	Mensual	Reporte de ventas y gastos	0,26%
	8 Minimizar los tiempos de preparación de alimentos	11 Porcentaje de cumplimiento de tiempos (tiempo en receta /tiempo real)	Mensual	Reporte de control de tiempos	13 min	
APRENDIZAJE INTERNO	9 Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	12 Ideas nuevas por colaborador	Número de ideas nuevas implementadas por colaborador	Trimestral	Reporte de evaluación	0
		13 Conocimiento de productos y servicios	Aprobación del 80% de la evaluación	Trimestral	Reporte de evaluación	-
	10 Mejorar la productividad del personal	14 Impacto del capital humano en las ventas (gasto trabajadores /ventas)	Mensual	Reporte de ventas y gastos	20%	

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Para la construcción de la Tabla 4-3 se han desplegado verticalmente los diez objetivos estratégicos agrupados en sus cuatro perspectivas. A continuación se han definido los KPI (14) que ayudan a medir el cumplimiento del objetivo estratégico. Existen objetivos con más de un KPI de acuerdo a su necesidad.

Continuando con el despliegue de la tabla, a la derecha, se define el indicador donde se detalla la fórmula para el cálculo del KPI. También se detallan la frecuencia de revisión del KPI y la fuente de dónde se va a sacar dicha información.

Finalmente, se detalla el nivel base o punto de partida del cual se propondrán metas puntuales en el siguiente cuadro. El nivel base está tomado a agosto 2016.

Es importante mencionar que la definición de los KPI se han creado pensando en la factibilidad y el correcto peso de su medición de acuerdo a su importancia. Por ejemplo, en el Enfoque del Cliente, para medir la satisfacción del cliente se propone armar un focus group que se llevará acabo cada 6 meses, la medición de este KPI conlleva un gran despliegue de recursos, pero este peso es necesario debido a que no existe mejor manera de conocer la satisfacción del cliente que conversando con él. A diferencia de la medición de, por ejemplo, la rentabilidad dentro la perspectiva de Crecimiento, su cálculo se lo puede llevar acabo sin la necesidad de grandes recursos y por eso su frecuencia de revisión es mensual.

4.2.2 Las Metas

A continuación se procede a explicar las Metas. Cómo se observa en la Tabla 4-4 se definieron, a partir del nivel base, las metas para diciembre 2017 (ósea un año transcurrido del proceso de cambio de gestión) y las metas para diciembre 2020 (al finalizar los cuatro años de durabilidad del proyecto). Se ha considerado una duración de 4 años tomando en cuenta la complejidad del cambio en la gestión de la empresa y la complejidad de la estructura organizacional. Un cambio sustancial en empresas grandes llevan planificaciones de hasta 6 años, para crear un cambio sustancial en La Dolce Vita se ha considerado un tiempo de 4 años. Continuando con la tabla se ha definido un responsable por cada KPI para el cumplimiento de la meta. También se detalla la variación total que se busca mejorar en el proceso de redireccionamiento de la gestión.

Tabla 4-4 Extracto de la Operacionalización La Dolce Vita: Metas.

Perspectivas y Objetivos		Medidas			Metas			
Objetivos Estratégicos	KPI	Definición del Indicador	Nivel Base	Meta Dic 2017	Variaciones	Meta Dic 2020	Responsable de la Meta	
CRECIMIENTO	1 Crecer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado	1 Rentabilidad (utilidad/ventas)	38%	> 20%	12% / 20%	> 30%	Lorena Freire (Gerente)	
		2 Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos (venta de productos nuevos/ventas)	0%	> 15%	15% / 30%	> 30%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
	2 Incrementar el valor de nuestros productos y servicios	3 Impacto de los costos y gastos en las ventas (costos+gastos /ventas)	41%	< 35%	5% / 15% menos	< 30%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
		4 Compra promedio por cliente (ventas/clientes)	6,11\$	> 6,50 \$	0,40 \$ / 1,25 \$	> 7,50 \$	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
ENFOQUE AL CLIENTE	3 Procurar el regreso de clientes al local	5 Número de clientes (clientes)	957	> 15%	15% / 40%	> 40%	Antonio Rodríguez (Barista)	
	4 Reducir los tiempos del servicio a la mesa	6 Tiempo de espera del cliente (tiempo de espera promedio)	15 min	< 35%	15% / 50% menos	< 50%	Lorena Freire (Gerente)	
	5 Satisfacer los requerimientos del cliente	7 Satisfacción del cliente Niveles de percepción del cliente de acuerdo con focus group	-	> 70%	20% / 30%	> 90%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
PROCESOS EFICIENTES	6 Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	8 Número de nuevos productos mejorados Cantidad de nuevos productos lanzados al mercado	0	1	1 / 3	3	Lorena Freire (Gerente)	
	7 Ofrecer una atención personalizada y especializada	9 Atención al cliente Aprobación del 80% de la encuesta al cliente	-	80%	10% / 20%	95%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
		10 Propinas \$ propinas/ventas	0,26%	> 1%	0,8% / 2%	2,50%	Antonio Rodríguez (Barista)	
	8 Minimizar los tiempos de preparación de alimentos	11 Porcentaje de cumplimiento de tiempos (tiempo en receta /tiempo real)	67%	100%	20% / 50%	125%	Natalia Ati (Barista)	
APRENDIZAJE INTERNO	9 Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	12 Ideas nuevas por colaborador Número de ideas nuevas implementadas por colaborador	0	1	1 / 2	2	Lorena Freire (Gerente)	
	10 Mejorar la productividad del personal	13 Conocimiento de productos y servicios Aprobación del 80% de la evaluación	-	80%	10% / 20%	95%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	
		14 Impacto del capital humano en las ventas (gasto trabajadores /ventas)	20%	> 20%	20% < x > 35%	< 35%	Lorena Freire (Gerente)	

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Es importante mencionar que, debido a la naturaleza del negocio donde existen meses de alta temporada seguidos de meses de baja temporada, como por ejemplo el mes de diciembre que es considerado el mes de mayores ingresos y es seguido de enero uno de los meses menos lucrativos del año, sería incorrecto tomar en cuenta un crecimiento constante de los KPI mes a mes. Por lo que las metas se han estructurado en base a una tendencia estacionaria anual, donde se propone crear una meta diaria de ventas basada en las ventas diarias del año anterior detalladas en una tabla y al final de cada período, la meta del KPI considerando la estacionalidad, naturaleza del negocio. De esta manera

todo el personal de La Dolce Vita estará enfocado hacia el cumplimiento diario de objetivos, conociendo día a día si mejoramos o no.

La tabla Pronóstico de Ventas para el año 2017 se encuentra detallada en Anexos.

4.2.3 Los Medios

A continuación se procede a explicar los medios. El siguiente paso para la tabla de la Operacionalización es confeccionar una lista preliminar de proyectos potenciales que integrarán el portafolio. Los proyectos se los han propuesto de acuerdo a las investigaciones realizadas interna y externamente. La tabla se presenta a continuación.

Tabla 4-5 Identificación de proyectos potenciales.

	Nombre del proyecto	Descripción	Perspectiva
1	Implementación de un sistema de control de desperdicios	Desarrollar formatos que permitan identificar el monto monetario que representa desechar productos para la producción y productos finales listos para su consumo.	Crecimiento
2	Implementación de un sistema de control de inventarios	Desarrollar formatos de control desde la requisición de materia prima, la utilización para la producción, hasta la venta de productos finales.	Crecimiento
3	Desarrollo de catálogos	Crear catálogos impresos y digitales para la presentación de productos de pastelería y eventos corporativos y sociales.	Crecimiento
4	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	Implementar programas teatrales de historias y leyendas autóctonas con un servicio de alimentos y bebidas.	Crecimiento
5	Animación de la fachada del negocio	Implementar ideas de marketing para la atracción de clientes al negocio como música en el exterior y una TV con promociones y publicidades específicas de productos	Enfoque al cliente
6	Plan de marketing	Implementar un plan donde se detallen posibles promociones para la mayor afluencia de clientes.	Enfoque al cliente
7	Manejo de redes sociales	Crear una campaña publicitaria en Facebook resaltando los productos más relevantes del local con posibles promociones. Y creación de contenido.	Enfoque al cliente
8	Creación de la página web	Crear la página web La Dolce Vita con un diseño visual que procure la visita permanente del consumidor de la página, donde se pueda tener conversación directa con el personal del negocio y presentar las promociones diarias.	Enfoque al cliente
9	Desarrollo de marca	Contratar a una empresa especializada en desarrollo de marca e imagen corporativa	Enfoque al cliente
10	Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	Unir vínculos con empresas turísticas que permitan la atracción de turistas al negocio.	Enfoque al cliente
11	Entretenimiento para adultos	Implementación de tabletas para los grupos donde pueden navegar en internet y tener aplicaciones de juegos en grupo.	Enfoque al cliente
12	Creación del manual de atención al cliente	Crear un proceso estándar de atención al cliente donde se detalle la manera exacta en el que se debe hacer el trabajo, desde el saludo inicial hasta la despedida.	Procesos eficientes
13	Agilización de los procesos	Adquisición de nuevos equipos que permitan procesos más eficientes.	Procesos eficientes
14	Implementación de nuevos productos	Implementar una gama de productos más económicos y de fácil preparación.	Procesos eficientes
15	Evaluación de desempeño a empleados	Crear una evaluación de desempeño a empleados donde se tomen en cuenta una calificación del cliente y el conocimiento que tiene de los productos y servicios del negocio.	Aprendizaje interno / Procesos eficientes
16	Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	Promover el desarrollo de la creatividad de los empleados, motivándolos a proponer productos o servicios innovadores a través de la entrega de su "idea" por escrito. La propuesta que se adopte recibirá comisión	Aprendizaje interno

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

El siguiente paso es priorizar los proyectos. Se ha utilizado un modelo de puntuación ponderada que utiliza como variable de ponderación el peso porcentual de cada uno de los principales criterios de priorización (los objetivos estratégicos) del portafolio. Como se muestra en la tabla 4-6.

Tabla 4-6 Modelo de puntuación ponderada

Objetivos Estratégicos		Personas 1	Personas 2	Sumatoria	Peso Relativo
Crecimiento				370	100
1	Crecer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado	80	90	170	45,9
2	Incrementar el valor de nuestros productos y servicios	100	100	200	54,1
Enfoque al Cliente				500	100
1	Procurar el regreso de clientes al local	100	100	200	40,0
2	Reducir los tiempos del servicio a la mesa	80	70	150	30,0
3	Satisfacer los requerimientos del cliente	90	60	150	30,0
Productos Eficientes				520	100
1	Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	90	80	170	32,7
2	Ofrecer una atención personalizada y especializada	100	100	200	38,5
3	Minimizar los tiempos de preparación de alimentos	80	70	150	28,8
Aprendizaje Interno				360	100
1	Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	80	80	160	44,4
2	Mejorar la productividad del personal	100	100	200	55,6

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Se ha utilizado la comparación de factores, proceso mediante el cual los dos principales ejecutivos de la empresa definieron la importancia relativa de dichos objetivos, separados por perspectiva. Finalmente, se calcularon los totales y los pesos relativos de cada objetivo. Ya con el peso relativo de cada objetivo definido, se procede al segundo paso del proceso, la determinación del grado de alineamiento de cada proyecto con los diferentes objetivos. Para ello se utiliza una tabla de priorización con una escala de 0 a 9 puntos, con sus respectivos criterios de puntuación, esto es:

Tabla 4-7 Tabla de priorización

Tabla de priorización	Puntos
Sin impacto	0
Impacto débil	3
Impacto medio	5
Alto impacto	9

Fuente: Investigación documental, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Únicamente se puede utilizar uno de estos cuatro niveles. Posteriormente, se ha procedido a definir el impacto de cada proyecto, en la tabla 4-8 se presenta la matriz de priorización de la 1ra perspectiva de crecimiento calificando los dos principales ejecutivos de la empresa a cada proyecto con los objetivos estratégicos.

Tabla 4-8 Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Crecimiento

Objetivos Estratégicos de Crecimiento				
Proyectos		Crecer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado		Incrementar el valor de nuestros productos y servicios
		Pers. 1	Pers. 2	
1	Implementación de un sistema de control de desperdicios	1	0	5
		2	0	9
Importancia Promedio		0	7	
2	Implementación de un sistema de control de inventarios	1	0	5
		2	0	9
Importancia Promedio		0	7	
3	Desarrollo de catálogos	1	9	9
		2	9	9
Importancia Promedio		9	9	
4	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	1	9	9
		2	9	9
Importancia Promedio		9	9	

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

De igual manera se procedió con las siguientes tres perspectivas:

Tabla 4-9 Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Enfoque al Cliente

Objetivos Estratégicos de Enfoque al Cliente					
Proyectos		Procurar el regreso de clientes al local		Reducir los tiempos del servicio a la mesa	Satisfacer los requerimientos del cliente
		Pers. 1	Pers. 2		
5	Animación de la fachada del negocio	1	5	0	0
		2	5	0	3
Importancia Promedio		5	0	1,5	
6	Plan de marketing	1	9	0	5
		2	9	3	5
Importancia Promedio		9	1,5	5	
7	Manejo de redes sociales	1	9	0	3
		2	5	0	5
Importancia Promedio		7	0	4	
8	Creación de la página web	1	9	0	3
		2	9	0	5
Importancia Promedio		9	0	4	
9	Desarrollo de marca	1	5	0	0
		2	5	0	3
Importancia Promedio		5	0	1,5	
10	Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	1	9	0	9
		2	5	0	3
Importancia Promedio		7	0	6	
11	Entretimiento para adultos	1	9	0	9
		2	5	5	9
Importancia Promedio		7	2,5	9	

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Tabla 4-10 Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Procesos Eficientes

Objetivos Estratégicos de Procesos Eficientes				
Proyectos		Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	Ofrecer una atención personalizada y especializada	Minimizar los tiempos de preparación de alimentos
12	Creación del manual de atención al cliente	Pers. 1	0	9
		Pers. 2	3	9
Importancia Promedio		1,5	9	7
13	Agilización de los procesos	Pers. 1	3	5
		Pers. 2	3	3
Importancia Promedio		3	4	9
14	Implementación de nuevos productos	Pers. 1	9	0
		Pers. 2	9	3
Importancia Promedio		9	1,5	5
15	Evaluación de desempeño a empleados	Pers. 1	0	9
		Pers. 2	0	9
Importancia Promedio		0	9	7

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Tabla 4-11 Tabla de priorización de proyectos Perspectiva de Aprendizaje Interno

Objetivos Estratégicos de Aprendizaje Interno				
Proyectos		Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	Mejorar la productividad del personal	
15	Evaluación de desempeño a empleados	Pers. 1	9	9
		Pers. 2	9	9
Importancia Promedio		9	9	
16	Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	Pers. 1	9	9
		Pers. 2	9	5
Importancia Promedio		9	7	

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Ya con el nivel de importancia o impacto promedio de cada proyecto para cada uno de los objetivos estratégicos, procedemos a realizar el tercer paso del procedimiento, es decir, calcular la puntuación ponderada total de cada proyecto. La prioridad ponderada del proyecto, también denominada como “impacto estratégico del proyecto (IEP)”, que resulta de la multiplicación entre el impacto del proyecto y la importancia relativa de cada uno de los objetivos estratégicos, separado por cada perspectiva, esto es:

Tabla 4-12 Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Crecimiento

Objetivos Estratégicos de Crecimiento				
Proyectos	Peso Relativo	Creer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado	Incrementar el valor de nuestros productos y servicios	Prioridad ponderada del proyecto (IEP)
		45,9	54,1	
1	Implementación de un sistema de control de desperdicios	0	7	378
2	Implementación de un sistema de control de inventarios	0	7	378
3	Desarrollo de catálogos	9	9	900
4	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	9	9	900

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Tabla 4-13 Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Enfoque al Cliente

Objetivos Estratégicos de Enfoque al Cliente					
Proyectos	Peso Relativo	Procurar el regreso de clientes al local	Reducir los tiempos del servicio a la mesa	Satisfacer los requerimientos del cliente	Prioridad ponderada del proyecto (IEP)
		40,0	30,0	30,0	
5 Animación de la fachada del negocio	5	0	1,5		245
6 Plan de marketing	9	1,5	5		555
7 Manejo de redes sociales	7	0	4		400
8 Creación de la página web	9	0	4		480
9 Desarrollo de marca	5	0	1,5		245
10 Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	7	0	6		460
11 Entretenimiento para adultos	7	2,5	9		625

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Tabla 4-14 Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Procesos Eficientes

Objetivos Estratégicos de Procesos Eficientes					
Proyectos	Peso Relativo	Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	Ofrecer una atención personalizada y especializada	Minimizar los tiempos de preparación de alimentos	Prioridad ponderada del proyecto (IEP)
		32,7	38,5	28,8	
12 Creación del manual de atención al cliente	1,5	9	7		597
13 Agilización de los procesos	3	4	9		512
14 Implementación de nuevos productos	9	1,5	5		496
15 Evaluación de desempeño a empleados	0	9	7		548

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Tabla 4-15 Modelo de puntuación ponderada Perspectiva de Aprendizaje Interno

Objetivos Estratégicos de Aprendizaje Interno				
Proyectos	Peso Relativo	Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	Mejorar la productividad del personal	Prioridad ponderada del proyecto (IEP)
		44,4	55,6	
15 Evaluación de desempeño a empleados	9	9		900
16 Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	9	7		792

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Este IEP, representa el nivel de relación o probabilidad de impacto de cada uno de los proyectos, para el logro de todos los objetivos estratégicos de esa perspectiva. El resumen de los diferentes IEP para las cuatro perspectivas se presenta en la tabla 4-16. Vemos que el nivel de impacto del proyecto “Desarrollo de catálogos” o “Lanzamiento de un nuevo paquete turístico” podría impactar en mayor medida (900 puntos) en los objetivos estratégicos de Crecimiento, que el proyecto “Sistema de control de desperdicios” o “Sistema de control de inventarios” (378 puntos). Esto significa que los

dos primeros proyectos de 900 puntos tienen una mayor probabilidad de impactar, en todos los objetivos de esta perspectiva, que los dos últimos proyectos de 378 puntos.

Tabla 4-16 Impacto estratégico de los proyectos (IEP) en La Dolce Vita

	Nombre del proyecto	Perspectiva	IEP
1	Implementación de un sistema de control de desperdicios	Crecimiento	378
2	Implementación de un sistema de control de inventarios	Crecimiento	378
3	Desarrollo de catálogos	Crecimiento	900
4	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	Crecimiento	900
5	Animación de la fachada del negocio	Enfoque al cliente	245
6	Plan de marketing	Enfoque al cliente	555
7	Manejo de redes sociales	Enfoque al cliente	400
8	Creación de la página web	Enfoque al cliente	480
9	Desarrollo de marca	Enfoque al cliente	245
10	Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	Enfoque al cliente	460
11	Entretención para adultos	Enfoque al cliente	625
12	Creación del manual de atención al cliente	Procesos eficientes	597
13	Agilización de los procesos	Procesos eficientes	512
14	Implementación de nuevos productos	Procesos eficientes	496
15	Evaluación de desempeño a empleados	Aprendizaje interno / Procesos eficientes	724
16	Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	Aprendizaje interno	792

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

La determinación del IEP es vital para asegurar un adecuado alineamiento causa-efecto entre los proyectos y los objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Con la información de la prioridad estratégica de los proyectos (IEP), a continuación se ha realizado la priorización basada en el criterio estratégico de evaluación. Para La Dolce Vita se procedió a definir la lista de proyectos priorizados en la tabla 4-17.

Esta lista priorizada basada en el IEP permite visualizar rápidamente aquellos proyectos de mayor prioridad por categoría de balance, utilizando colores diferentes para cada una de las perspectivas (azul claro: crecimiento; verde: enfoque al cliente; amarillo: procesos eficientes; rojo: aprendizaje interno y el naranja representando la combinación de las dos perspectivas). Al mismo tiempo se identifican aquellos proyectos de menor prioridad estratégica, a fin de facilitar las decisiones acerca de la mejor selección de proyectos para integrar el portafolio del negocio.

Tabla 4-17 Lista priorizada de proyectos de La Dolce Vita

	Nombre del proyecto	Perspectiva	IEP	Prioridad
3	Desarrollo de catálogos	Crecimiento	900	1
4	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	Crecimiento	900	2
16	Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	Aprendizaje interno	792	3
15	Evaluación de desempeño a empleados	Aprendizaje interno / Procesos eficientes	724	4
11	Entrenimiento para adultos	Enfoque al cliente	625	5
12	Creación del manual de atención al cliente	Procesos eficientes	597	6
6	Plan de marketing	Enfoque al cliente	555	7
13	Agilización de los procesos	Procesos eficientes	512	8
14	Implementación de nuevos productos	Procesos eficientes	496	9
8	Creación de la página web	Enfoque al cliente	480	10
10	Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	Enfoque al cliente	460	11
7	Manejo de redes sociales	Enfoque al cliente	400	12
1	Implementación de un sistema de control de desperdicios	Crecimiento	378	13
2	Implementación de un sistema de control de inventarios	Crecimiento	378	14
5	Animación de la fachada del negocio	Enfoque al cliente	245	15
9	Desarrollo de marca	Enfoque al cliente	245	16

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

Finalmente, para priorizar adecuadamente el portafolio se han definido políticas que han permitido seleccionar adecuadamente los proyectos, los dos ejecutivos han definido dos políticas clave para asegurar el adecuado balance, las cuáles se describen a continuación.

Tabla 4-18 Lista priorizada de proyectos de La Dolce Vita

	Nombre de la política	Descripción de la política
1	Adecuado balance	Se debe garantizar que el portafolio seleccionado contenga al menos un proyecto en cada una de las diferentes categorías de balance.
2	Mínimo impacto estratégico	Los proyectos del portafolio seleccionado deben tener un IEP superior a 400 puntos.

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

A continuación, en la tabla 4-19, se presenta la matriz de integración de las 3M para La Dolce Vita, la cual incluye todos los elementos mencionados en la operacionalización.

Tabla 4-19 Operacionalización de las estrategias a través del diseño de las 3M

Perspectivas y Objetivos		Medidas					Metas				Medios																					
Objetivos Estratégicos	KPI	Definición del Indicador	Descripción del Indicador	Frecuencia de Revisión	Fuente de Captura	Nivel Base	Meta Dic 2017	Variaciones	Meta Dic 2020	Responsable de la Meta	Prioridad Combinada	Proyecto	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin																	
CRECIMIENTO	1 Crecer con nuevos productos o servicios en nuevos segmentos de mercado	1 Rentabilidad	(utilidad/ventas)	Permite conocer el porcentaje de las ventas que se transforman en utilidad	Mensual	Reporte de ventas y gastos	38%	> 20%	12% / 20%	> 30%	Lorena Freire (Gerente)	2	Lanzamiento de un nuevo paquete turístico	Lorena Freire (Gerente)	1-jun-2017	15-feb-2018																
		2 Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos	(venta de productos nuevos/ventas)	Permite conocer el porcentaje de las ventas que han tenido los nuevos productos o servicios	Trimestral	Reporte de ventas y gastos	0%	> 15%	15% / 30%	> 30%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)																					
	2 Incrementar el valor de nuestros productos y servicios	3 Impacto de los costos y gastos en las ventas	(costos+gastos /ventas)	Permite conocer el porcentaje de las ventas que se destinan a costos y gastos	Mensual	Reporte de ventas y gastos	41%	< 35 %	5% / 15% menos	< 30%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1	Desarrollo de catálogos	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1-ene-2017	30-jun-2017																
		4 Compra promedio por cliente	(ventas/clientes)	Permite conocer el promedio de consumo por cliente	Mensual	Reporte de control de clientes	\$6,11	> 6,50 \$	0,40 \$ / 1,25 \$	> 7,50 \$	Mattia Campanella (Asistente Gerente)																					
ENFOQUE AL CLIENTE	3 Procurar el regreso de clientes al local	5 Número de clientes	(clientes)	Permite sumar el número total de clientes atendidos en el negocio	Mensual	Reporte de control de clientes	957	> 15%	15% / 40%	> 40%	Antonio Rodriguez (Barista)	7	Plan de marketing	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1-jul-2017	31-oct-2017																
												11	Alianzas estratégicas, para atracción de turistas	Lorena Freire (Gerente)	1-jul-2017	15-feb-2018																
	4 Reducir los tiempos del servicio a la mesa	6 Tiempo de espera del cliente	(tiempo de espera promedio)	Se tomará aleatoriamente el tiempo de espera de al menos 20 clientes	Mensual	Reporte de control de tiempos	15 min	< 35%	15% / 50% menos	< 50%	Lorena Freire (Gerente)	10	Creación de la página web	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1-ene-2017	30-jun-2017																
																	5 Satisfacer los requerimientos del cliente	7 Satisfacción del cliente	Niveles de percepción del cliente de acuerdo con focus group	Se conformará un focus group integrado de clientes aleatorios	Semestral	Reporte de focus group	-	> 70%	20% / 30%	> 90%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	12	Manejo de redes sociales	Antonio Rodriguez (Barista)	1-ene-2017	30-jun-2017
																												5	Entretención para adultos	Antonio Rodriguez (Barista)	1-jul-2017	31-oct-2017
PROCESOS EFICIENTES	6 Promover la creación de nuevos productos en base a estándares	8 Número de nuevos productos mejorados	Cantidad de nuevos productos lanzados al mercado	Permite conocer el número la cantidad de nuevos productos mejorados lanzados al mercado	Semestral	Reporte de nuevos productos	0	1	1 / 3	3	Lorena Freire (Gerente)	9	Implementación de nuevos productos	Lorena Freire (Gerente)	1-ene-2017	31-mar-2017																
																	7 Ofrecer una atención personalizada y especializada	9 Atención al cliente	Aprobación del 80% de la encuesta al cliente	Se pedirá al cliente que evalúe el servicio del colaborador	Trimestral	Reporte de evaluación	-	80%	10% / 20%	95%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	6	Creación del manual de atención al cliente	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1-abr-2017	31-abr-2017
	10 Propinas	\$ propinas/ventas	Permite conocer el porcentaje de propinas en relación a las ventas	Mensual	Reporte de ventas y gastos	0,26%	> 1%	0,8% / 2%	2,50%	Antonio Rodriguez (Barista)																						
APRENDIZAJE INTERNO	9 Crear un ambiente de trabajo que desarrolle la creatividad	12 Ideas nuevas por colaborador	Número de ideas nuevas implementadas por colaborador	Permite conocer el compromiso a crear nuevas ideas por parte del talento humano	Trimestral	Reporte de evaluación	0	1	1 / 2	2	Lorena Freire (Gerente)	3	Implementación de un programa de crecimiento económico para los empleados	Lorena Freire (Gerente)	1-ene-2017	31-ene-2017																
																	10 Mejorar la productividad del personal	13 Conocimiento de productos y servicios	Aprobación del 80% de la evaluación	Se tomarán evaluaciones acerca de nuestros productos y servicios	Trimestral	Reporte de evaluación	-	80%	10% / 20%	95%	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	4	Evaluación de desempeño a empleados	Mattia Campanella (Asistente Gerente)	1-ene-2017	31-mar-2017
14 Impacto del capital humano en las ventas	(gasto trabajadores /ventas)	Permite conocer el porcentaje de las ventas que se destinan al pago de planillas	Mensual	Reporte de ventas y gastos	20%	> 20%	20% < x > 35%	< 35%	Lorena Freire (Gerente)																							

Fuente: Investigación documental y de campo, octubre de 2016

Elaborado por: Mattia Campanella

CONCLUSIONES

- Mediante el uso de herramientas de análisis como los FODA, MPC, PEST, MEFI, MEFE y las dos investigaciones dirigidas al talento humano y al mercado meta de la empresa, se ha logrado analizar a nivel interno y externo la situación actual de la empresa: “inputs” clave para la aplicación de las 3M.
- Por medio de la metodología propuesta por el Diamante de la Excelencia, creando la misión, la visión y un modelo de innovación estratégico, se ha definido el Foco Estratégico de La Dolce Vita donde el producto final es el mapa estratégico.
- Se ha logrado diseñar la matriz de operacionalización de las 3M, proponiendo medidas coherentes con los objetivos estratégicos, metas alcanzables y controlables periódicamente, y finalmente, medios que a través de la priorización de proyectos se han expuesto los más importantes para el cumplimiento de nuestros objetivos.
- Mediante el diseño de las 3M del Diamante de la Excelencia, se ha logrado el redireccionamiento de la gestión de la empresa La Dolce Vita, pues ahora el negocio cuenta proyectos que aseguran el cumplimiento de nuestros objetivos mediante medidas claras y fácilmente medibles.

RECOMENDACIONES

- Es indispensable que el foco estratégico y diseño de las 3M, objetos del presente trabajo, sean difundidos en todos sus elementos al personal del negocio para el buen entendimiento del mismo y sobre todo para de esta manera dar inicio al re-direccionamiento de la gestión.
- La Dolce Vita debería aplicar inmediatamente los proyectos como parte de la propuesta, de acuerdo a la tabla final para un adecuado cumplimiento de los objetivos planteados por el negocio.
- Los KPI propuestos para la empresa son la base para la medición de lo importante para La Dolce Vita, por lo que se recomienda mantener el control constante de dichos indicadores.
- El costo del re-direccionamiento debe ser visto como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia, por tanto el presente trabajo no debe quedar en simples papeles, pues el monitoreo de los KPI permitirá tener una visión clara del camino que debe seguir La Dolce Vita.

BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (1995). Dictionary of Marketing terms. New York: NTC Business books.
- Babich, P. (1998). Hishin Handbook. California: Poway.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). Execution: The discipline of getting things done. New York: Crown BusinessBooks.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). Built to last: successful habits of visionary companies. New York: Harper Collins Publishers.
- El Economista. (2012). ABC de los commodities. Madrid: El Economista.
- Welch, J., & Byrne, J. (2002). Hablando claro. Madrid: Ediciones B.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kovacevic, A., & Reynoso, Á. (2013). El diamante de la excelencia Organizacional (2da ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- León, C. (2011). Diseño de una Planificación Estratégica para la empresa Reprodata Cía. Ltda. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Porter, M. (1985). Ventaja competitiva. New York: Compañía Editorial Continental.
- Project Management Institute (PMI). (2006). The Standard for Portfolio Management. Philadelphia: Project Management Institute.
- Ram Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs fail? California: Fortune Magazine.
- Rodriguez, R. (2010). Diseño de la metodología de la investigación. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Ruelas-Gossi, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: El paradigma de la T grande. Mexico: Harvard Business Review.
- Senge, P. (1998). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Madrid: Ediciones Granica.

ANEXOS

9.1 Modelo de lluvia de ideas para la creación de la matriz FODA

HOJA DE ANÁLISIS

El siguiente documento tiene la finalidad de recolectar información acerca de la situación actual de La Dolce Vita mediante las siguientes preguntas:

Cuáles son las fortalezas de La Dolce Vita, enumere:

Cuáles son las debilidades de La Dolce Vita, enumere:

Cuáles son las oportunidades de La Dolce Vita, enumere:

Cuáles son las amenazas de La Dolce Vita, enumere:

Tomar en cuenta:

Fortalezas: son aquellos aspectos internos en los que la organización es fuerte y debe mantenerse o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

Debilidades: son limitaciones, defectos de la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos internos los cuales la empresa tiene el control de ellos.

Oportunidades: son aquellas circunstancias del entorno (no controlables) que afectan sus decisiones y acciones internas, son actividades potencialmente favorables para la empresa en estudio.

Amenazas: son aquellas circunstancias del entorno (no controlables) desfavorables que afectan sus decisiones y acciones internas, y pueden afectar a la empresa si no se toman las medidas necesarias en el momento oportuno.

9.2 Modelo de Encuesta dirigida al personal de La Dolce Vita:



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL LA DOLCE VITA 2016



Dirigida a los colaboradores de La Dolce Vita

Objetivo: Recolectar información, sugerencias, opiniones. Las cuales permitirán el desarrollo de planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras en la gestión de la organización. Se solicita contestar con total sinceridad a las siguientes preguntas.

NOMBRE ENCUESTADO: _____

AÑOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA: _____

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA DOLCE VITA

¿Conoce cuál es la razón de ser de la empresa? Detalle

SI NO

¿Existe una Estructura Organizacional en La Dolce Vita? Detalle

SI NO

¿Existe por escrito las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

SI NO

¿Con qué frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

SIEMPRE CASI SIEMPRE DE VEZ EN CUANDO NUNCA

SOBRE LA CULTURA DE LA DOLCE VITA

En las siguientes preguntas escoja una opción, la más importante.

¿Qué valor se cultiva en la empresa?

COMPAÑERISMO TRANSPARENCIA
COMPROMISO HONESTIDAD
RESPONSABILIDAD TRABAJO EN EQUIPO
OTRO _____

¿Se siente motivado con los valores que persigue la empresa?

SIEMPRE CASI SIEMPRE NUNCA

SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

En general. ¿Cuál es su grado de satisfacción con La Dolce Vita como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

MUY SATISFECHO BASTANTE SATISFECHO
POCO SATISFECHO NADA SATISFECHO

¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

ALTO MEDIO BAJO

¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

Si No

¿Recibe Ud. incentivos por realizar con excelencia su trabajo?

Si No

SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Estás de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones tomadas y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

SI NO EN OCASIONES

La relación con mi jefe es?

BUENA REGULAR MALA

¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros?

ALTO MEDIO BAJO

SOBRE SUS PERSPECTIVAS

¿Qué tipos de incentivos desearía recibir Ud. por realizar con excelencia su trabajo?

MATERIALES ASENSOS
ECONÓMICO CAPACITACIONES
RECONOCIMIENTO PERSONAL NINGUNO

SOBRE EL ENTORNO

¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador, instrumentos para la preparación de alimentos, uniformes, etc.? Si es NO, especifique.

SI NO EN OCASIONES

Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas y debilidades que Ud. considera tiene esta empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
PERSONAL CAPACITADO	FALTA DE ORGANIZACIÓN
PRECIOS	CARENCIA DE RRHH
ATENCIÓN DEL SERVICIO	FALTA DE COMUNICACIÓN
COMPETENCIA EQUILIBRADA	BAJA SOLVENCIA ECONÓMICA
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	CALIDAD DEL SERVICIO

FIN DE LA ENCUESTA

FECHA:

Encuestador: Mattia Campanella
Supervisor: Lorena Freire

SUGERENCIAS

ESCRIBA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE CONSIDERA SEAN SUS RESPONSABILIDADES EN LA DOLCE VITA, AL REVERSO DE LA HOJA.

9.3 Modelo de Encuesta dirigida al mercado de Riobamba:



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURISMO- ALIMENTOS Y BEBIDAS



Dirigida a la población riobambeña.

Objetivo: Recolectar la mayor información posible acerca de los gustos y preferencias del mercado riobambeño para un emprendimiento y aportar con el desarrollo de Riobamba.
Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para colaborar con el desarrollo de Riobamba.

e-mail: _____

Por favor, indica tu sexo: VARÓN MUJER

Y tu categoría de edad:

< 20 21-30 31-40 41-50 51-60 60+

¿Con qué frecuencia visitas una cafetería (C), restaurante (R) y bar (B)?

	(C)	(R)	(B)		(C)	(R)	(B)
VARIAS VECES A LA SEMANA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	A DIARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNA VEZ A LA SEMANA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VARIAS VECES AL MES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNA VEZ AL MES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VARIAS VECES AL AÑO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNA VEZ AL AÑO O MENOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NUNCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, describe tres de los atributos más importantes que consideres debe tener un local de alimentos y bebidas (donde el 1º es el más importante).

1º _____
2º _____
3º _____

¿Cuándo sales, dónde sueles ir con mayor frecuencia?

AL BAR A LA CAFETERÍA A UN RESTAURANTE
NOMBRE? _____

¿Qué razones te llevan a salir a comer? Escoge la opción más común para ti.

ME RECOMENDARON
TENGO HAMBRE
TENGO ANTOJO DE CIERTO PLATO
ESTAMOS EN GRUPO
QUIERO UN MOMENTO DE PRIVACIDAD
ME INTERESÓ LA PUBLICIDAD DEL LUGAR
CURIOSIDAD
OTRO: _____

¿Qué tipo de comida sueles salir a comer? Escoge la opción más común para ti.

COMIDA RÁPIDA CAFETERÍA Y PASTERÍA
COMIDA TÍPICA PLATOS FUERTES
SÁNDUCHES PIZZAS Y PASTAS
OTRO: _____

¿Cuál es tu presupuesto mensual que puedes gastar en comida cuando sales?

< \$ 20,00 \$ 20 - \$ 50 \$ 50,00 +

¿Con qué frecuencia utilizas la tarjeta de crédito cuando sales a comer?

SIEMPRE CASI SIEMPRE
A VECES NUNCA

Por favor, enumera un top 10 de locales donde puedes salir a comer (donde el 1º es tu mejor opción).

1º _____
2º _____
3º _____
4º _____
5º _____
6º _____
7º _____
8º _____
9º _____
10º _____

Califica los siguientes alimentos:

	CARO	NORMAL	BARATO
UNA HAMBURGUESA COMPLETA A 5,50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UNA PIZZA PERSONAL A 6,50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN SÁNDUCHE A 5,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN COCKTAIL POR SOLO 5,20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN CAPPUCCINO A 2,50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Con qué frecuencia utilizas la entrega a domicilio?

SIEMPRE CASI SIEMPRE
A VECES NUNCA

¿Por qué recomendarías un restaurante a tus familiares, amigos o compañeros de trabajo? (escoge 1 opción, la que consideres más importante)

POR LA CALIDAD DE LA COMIDA
POR LA CALIDAD DEL SERVICIO
POR EL MENÚ
POR LA REPUTACIÓN DEL LOCAL
POR LA PRESENTACIÓN DEL LOCAL
POR SU AMBIENTE

SUGERENCIAS

¿Qué falta a los locales de Riobamba?

FIN DE LA ENCUESTA

marzo 2016

9.4 Tabla de Pronóstico de Ventas para el año 2017

PROYECCIÓN DIARIA DE VENTAS AÑO 2017

feriados Recuperables No recuperables	Incr. Vtas. 10% Vtas. Tot. \$ 36.054,68	Fecha					Fecha					Fecha					Fecha					Fecha									
		mañana	tarde	Tot.	Tot. Sem		mañana	tarde	Tot.	Tot. Sem		mañana	tarde	Tot.	Tot. Sem		mañana	tarde	Tot.	Tot. Sem		mañana	tarde	Tot.	Tot. Sem						
		l 27-feb-17	\$ 19,20	\$ 87,62	\$ 106,81	\$ -	l 1-mar-17	\$ 42,96	\$ 93,01	\$ 135,96	\$ -	l 3-jul-17	\$ 55,06	\$ 26,18	\$ 81,24	\$ -	l 4-sept-17	\$ 113,08	\$ 99,77	\$ 212,85	\$ -	l 6-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 28-feb-17	\$ 9,79	\$ 133,16	\$ 142,95	\$ -	m 2-mar-17	\$ 18,48	\$ 85,47	\$ 103,95	\$ -	m 4-jul-17	\$ -	\$ 145,20	\$ 145,20	\$ -	m 5-sept-17	\$ 64,13	\$ 19,21	\$ 83,34	\$ -	m 7-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 1-mar-17	\$ 10,56	\$ 81,57	\$ 92,13	\$ -	m 3-mar-17	\$ 20,68	\$ 104,94	\$ 125,62	\$ -	m 5-jul-17	\$ -	\$ 151,20	\$ 151,20	\$ -	m 6-sept-17	\$ 61,55	\$ 137,34	\$ 198,88	\$ -	m 8-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		j 2-mar-17	\$ 17,16	\$ 164,56	\$ 181,72	\$ -	j 4-mar-17	\$ 23,21	\$ 52,25	\$ 75,46	\$ -	j 6-jul-17	\$ 10,95	\$ 69,08	\$ 80,03	\$ -	j 7-sept-17	\$ 65,12	\$ 57,42	\$ 122,54	\$ -	j 9-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		v 3-mar-17	\$ 9,46	\$ 97,85	\$ 107,31	\$ -	v 5-mar-17	\$ 56,76	\$ 112,31	\$ 169,07	\$ -	v 7-jul-17	\$ 65,01	\$ 90,53	\$ 155,54	\$ -	v 8-sept-17	\$ 39,22	\$ 108,68	\$ 147,90	\$ -	v 10-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		s 4-mar-17	\$ 40,98	\$ 85,14	\$ 126,12	\$ -	s 6-mar-17	\$ 61,22	\$ 368,28	\$ 429,50	\$ -	s 8-jul-17	\$ -	\$ 96,97	\$ 96,97	\$ -	s 9-sept-17	\$ -	\$ 267,58	\$ 267,58	\$ -	s 11-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		d 5-mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 757,02	d 7-mar-17	\$ -	\$ 428,45	\$ 428,45	\$ 1.468,01	d 9-jul-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 710,16	d 10-sept-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.033,08	d 12-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		l 6-mar-17	\$ 48,40	\$ 130,19	\$ 178,59	\$ -	l 8-mar-17	\$ 51,43	\$ 26,51	\$ 77,94	\$ -	l 10-jul-17	\$ 32,89	\$ 57,15	\$ 90,04	\$ -	l 11-sept-17	\$ 121,77	\$ 69,03	\$ 190,80	\$ -	l 13-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 3-ene-17	\$ 18,43	\$ 162,53	\$ 180,95	\$ -	m 7-mar-17	\$ 63,58	\$ 195,58	\$ 259,16	\$ -	m 9-mar-17	\$ 24,42	\$ 178,53	\$ 202,95	\$ -	m 12-sept-17	\$ 75,74	\$ 46,75	\$ 122,49	\$ -	m 14-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 4-ene-17	\$ 40,04	\$ 149,71	\$ 189,75	\$ -	m 8-mar-17	\$ 39,27	\$ 113,69	\$ 152,96	\$ -	m 10-mar-17	\$ 14,41	\$ 46,64	\$ 61,05	\$ -	m 13-sept-17	\$ 35,70	\$ 71,01	\$ 106,70	\$ -	m 15-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		j 5-ene-17	\$ 7,43	\$ 173,69	\$ 181,12	\$ -	j 9-mar-17	\$ 18,21	\$ 75,96	\$ 94,16	\$ -	j 11-mar-17	\$ 27,72	\$ 92,35	\$ 120,07	\$ -	j 14-sept-17	\$ 78,71	\$ 81,57	\$ 160,27	\$ -	j 16-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		v 6-ene-17	\$ 49,17	\$ 192,56	\$ 241,73	\$ -	v 10-mar-17	\$ 40,21	\$ 60,39	\$ 100,60	\$ -	v 12-mar-17	\$ 14,41	\$ 147,62	\$ 162,03	\$ -	v 15-sept-17	\$ 87,67	\$ 102,96	\$ 190,63	\$ -	v 17-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		s 7-ene-17	\$ -	\$ 217,01	\$ 217,01	\$ -	s 11-mar-17	\$ -	\$ 151,09	\$ 151,09	\$ -	s 13-mar-17	\$ -	\$ 187,72	\$ 187,72	\$ -	s 16-sept-17	\$ 232,21	\$ 63,09	\$ 295,30	\$ -	s 18-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		d 8-ene-17	\$ -	\$ 18,54	\$ 18,54	\$ 1.098,00	d 12-mar-17	\$ -	\$ 63,97	\$ 63,97	\$ 1.000,51	d 14-mar-17	\$ -	\$ 29,26	\$ 29,26	\$ 841,01	d 16-jul-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 737,72	d 17-sept-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.066,18					
		l 9-ene-17	\$ 10,56	\$ 58,25	\$ 68,81	\$ -	l 13-mar-17	\$ -	\$ 73,43	\$ 73,43	\$ -	l 15-mar-17	\$ 20,24	\$ 52,91	\$ 73,15	\$ -	l 18-sept-17	\$ 63,09	\$ 27,28	\$ 90,37	\$ -	l 20-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 10-ene-17	\$ 30,91	\$ 161,98	\$ 192,89	\$ -	m 14-mar-17	\$ 5,34	\$ 129,75	\$ 135,08	\$ -	m 16-mar-17	\$ 52,80	\$ 63,20	\$ 116,00	\$ -	m 19-sept-17	\$ 15,44	\$ 152,85	\$ 168,29	\$ -	m 21-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		m 11-ene-17	\$ 8,36	\$ 63,53	\$ 71,89	\$ -	m 15-mar-17	\$ 4,13	\$ 94,00	\$ 98,12	\$ -	m 17-mar-17	\$ 47,36	\$ 56,93	\$ 95,54	\$ -	m 20-sept-17	\$ -	\$ 134,20	\$ 134,20	\$ -	m 22-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		j 12-ene-17	\$ 17,16	\$ 157,25	\$ 174,41	\$ -	j 16-mar-17	\$ 38,34	\$ 87,12	\$ 125,46	\$ -	j 18-mar-17	\$ 47,19	\$ 45,10	\$ 92,29	\$ -	j 21-sept-17	\$ 48,57	\$ 82,56	\$ 131,12	\$ -	j 23-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		v 13-ene-17	\$ 80,74	\$ 283,01	\$ 363,75	\$ -	v 17-mar-17	\$ 10,67	\$ 89,05	\$ 99,72	\$ -	v 19-mar-17	\$ 41,36	\$ 189,04	\$ 230,40	\$ -	v 22-sept-17	\$ 41,36	\$ 18,21	\$ 59,57	\$ -	v 24-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		s 14-ene-17	\$ -	\$ 164,56	\$ 164,56	\$ -	s 18-mar-17	\$ -	\$ 112,86	\$ 112,86	\$ -	s 20-mar-17	\$ -	\$ 152,41	\$ 152,41	\$ -	s 22-oct-17	\$ -	\$ 152,19	\$ 152,19	\$ -	s 25-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -					
		d 15-ene-17	\$ -	\$ 84,88	\$ 84,88	\$ 1.121,16	d 19-mar-17	\$ -	\$ 8,03	\$ 8,03	\$ 659,69	d 21-mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 759,77	d 23-jul-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 813,84	d 24-sept-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 735,72					
		l 16-ene-17	\$ 32,40	\$ 131,34	\$ 163,74	\$ -	l 20-mar-17	\$ 106,92	\$ 102,85	\$ 209,77	\$ -	l 22-mar-17	\$ 33,11	\$ 40,81	\$ 73,92	\$ -	l 24-jul-17	\$ 43,89	\$ 55,00	\$ 98,89	\$ -	l 25-sept-17	\$ 85,09	\$ 43,62	\$ 128,70	\$ -	l 27-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 17-ene-17	\$ 23,82	\$ 100,98	\$ 124,80	\$ -	m 21-mar-17	\$ 20,26	\$ 77,22	\$ 97,48	\$ -	m 23-mar-17	\$ 13,26	\$ 51,48	\$ 64,74	\$ -	m 25-jul-17	\$ 9,13	\$ 107,42	\$ 116,55	\$ -	m 26-sept-17	\$ 70,51	\$ 181,61	\$ 252,12	\$ -	m 28-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 18-ene-17	\$ 35,20	\$ 158,13	\$ 193,33	\$ -	m 22-mar-17	\$ 11,88	\$ 75,57	\$ 87,45	\$ -	m 24-mar-17	\$ 22,33	\$ 143,61	\$ 165,94	\$ -	m 27-jul-17	\$ 49,28	\$ 82,50	\$ 131,78	\$ -	m 27-sept-17	\$ 59,84	\$ 58,25	\$ 118,09	\$ -	m 29-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		j 19-ene-17	\$ 38,78	\$ 119,57	\$ 158,35	\$ -	j 23-mar-17	\$ 76,89	\$ 86,96	\$ 163,85	\$ -	j 25-mar-17	\$ 28,38	\$ 105,55	\$ 133,93	\$ -	j 26-jul-17	\$ 34,43	\$ 152,52	\$ 186,95	\$ -	j 28-sept-17	\$ 37,57	\$ 84,76	\$ 122,32	\$ -	j 30-nov-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		v 20-ene-17	\$ 41,80	\$ 159,94	\$ 201,74	\$ -	v 24-mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	v 26-mar-17	\$ -	\$ 61,71	\$ 61,71	\$ -	v 28-jul-17	\$ 41,36	\$ 81,07	\$ 122,43	\$ -	v 29-sept-17	\$ 41,53	\$ 94,00	\$ 135,52	\$ -	v 1-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		s 21-ene-17	\$ -	\$ 162,86	\$ 162,86	\$ -	s 25-mar-17	\$ -	\$ 167,48	\$ 167,48	\$ -	s 27-mar-17	\$ -	\$ 54,89	\$ 54,89	\$ -	s 29-jul-17	\$ -	\$ 123,70	\$ 123,70	\$ -	s 30-sept-17	\$ -	\$ 241,23	\$ 241,23	\$ -	s 2-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		d 22-ene-17	\$ -	\$ 29,15	\$ 29,15	\$ 1.033,95	d 26-mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 726,02	d 28-mar-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 555,12	d 30-jul-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780,29	d 1-oct-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 997,98					
		l 23-ene-17	\$ 15,79	\$ 79,20	\$ 94,99	\$ -	l 27-mar-17	\$ 16,67	\$ 43,45	\$ 60,12	\$ -	l 29-mar-17	\$ 35,53	\$ 164,89	\$ 200,42	\$ -	l 31-jul-17	\$ 68,42	\$ 83,27	\$ 151,69	\$ -	l 2-oct-17	\$ 92,68	\$ 52,69	\$ 145,37	\$ -	l 4-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 24-ene-17	\$ 16,17	\$ 88,39	\$ 104,56	\$ -	m 28-mar-17	\$ 5,83	\$ 92,84	\$ 98,67	\$ -	m 30-mar-17	\$ 22,88	\$ 125,73	\$ 148,61	\$ -	m 1-ago-17	\$ 60,83	\$ 79,26	\$ 140,09	\$ -	m 3-oct-17	\$ 22,77	\$ 113,47	\$ 136,24	\$ -	m 5-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 25-ene-17	\$ 19,97	\$ 92,79	\$ 112,75	\$ -	m 29-mar-17	\$ 38,01	\$ 161,87	\$ 199,87	\$ -	m 31-mar-17	\$ 22,88	\$ 117,37	\$ 140,25	\$ -	m 2-ago-17	\$ 70,73	\$ 115,78	\$ 186,51	\$ -	m 4-oct-17	\$ 37,62	\$ 70,40	\$ 108,02	\$ -	m 6-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		j 26-ene-17	\$ 7,87	\$ 57,09	\$ 64,96	\$ -	j 30-mar-17	\$ 31,19	\$ 297,44	\$ 328,63	\$ -	j 1-jun-17	\$ -	\$ 68,31	\$ 68,31	\$ -	j 3-ago-17	\$ 72,77	\$ 75,57	\$ 148,34	\$ -	j 5-oct-17	\$ 33,00	\$ 51,59	\$ 84,59	\$ -	j 7-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		v 27-ene-17	\$ 41,14	\$ 103,86	\$ 145,00	\$ -	v 31-mar-17	\$ 8,31	\$ 159,12	\$ 167,42	\$ -	v 2-jun-17	\$ 32,56	\$ 73,92	\$ 106,48	\$ -	v 4-ago-17	\$ 86,90	\$ 124,08	\$ 210,98	\$ -	v 6-oct-17	\$ 48,46	\$ 105,66	\$ 154,11	\$ -	v 8-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		s 28-ene-17	\$ -	\$ 125,27	\$ 125,27	\$ -	s 1-abr-17	\$ -	\$ 104,89	\$ 104,89	\$ -	s 3-jun-17	\$ -	\$ 99,44	\$ 99,44	\$ -	s 5-ago-17	\$ -	\$ 92,18	\$ 92,18	\$ -	s 7-oct-17	\$ -	\$ 187,55	\$ 187,55	\$ -	s 9-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		d 29-ene-17	\$ -	\$ 46,31	\$ 46,31	\$ 693,83	d 2-abr-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 959,59	d 4-jun-17	\$ -	\$ 18,48	\$ 18,48	\$ 759,11	d 6-ago-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 929,78	d 8-oct-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 815,87					
		l 30-ene-17	\$ 13,37	\$ 245,08	\$ 258,45	\$ -	l 3-abr-17	\$ 51,54	\$ 69,08	\$ 120,62	\$ -	l 5-jun-17	\$ -	\$ 133,87	\$ 133,87	\$ -	l 7-ago-17	\$ 53,57	\$ 47,36	\$ 100,93	\$ -	l 9-oct-17	\$ 66,66	\$ 51,65	\$ 118,31	\$ -	l 11-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 31-ene-17	\$ 49,50	\$ 100,24	\$ 149,74	\$ -	m 4-abr-17	\$ 7,48	\$ 59,79	\$ 67,27	\$ -	m 6-jun-17	\$ -	\$ 99,00	\$ 99,00	\$ -	m 8-ago-17	\$ -	\$ 160,27	\$ 160,27	\$ -	m 10-oct-17	\$ 78,65	\$ 43,78	\$ 122,43	\$ -	m 12-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		m 1-feb-17	\$ 15,35	\$ 90,70	\$ 106,04	\$ -	m 5-abr-17	\$ 18,87	\$ 124,14	\$ 143,00	\$ -	m 7-jun-17	\$ 24,75	\$ 173,64	\$ 198,39	\$ -	m 9-ago-17	\$ -	\$ 123,31	\$ 123,31	\$ -	m 11-oct-17	\$ 46,97	\$ 122,82	\$ 169,79	\$ -	m 13-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		j 2-feb-17	\$ 26,46	\$ 65,95	\$ 92,40	\$ -	j 6-abr-17	\$ 27,61	\$ 72,33	\$ 99,94	\$ -	j 8-jun-17	\$ 42,90	\$ 77,55	\$ 120,45	\$ -	j 10-ago-17	\$ 15,68	\$ 54,56	\$ 70,24	\$ -	j 12-oct-17	\$ 77,33	\$ 33,50	\$ 110,83	\$ -	j 14-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		v 3-feb-17	\$ 90,59	\$ 126,01	\$ 216,59	\$ -	v 7-abr-17	\$ 54,18	\$ 53,46	\$ 107,64	\$ -	v 9-jun-17	\$ 44,88	\$ 101,92	\$ 146,80	\$ -	v 11-ago-17	\$ -	\$ 72,93	\$ 72,93	\$ -	v 13-oct-17	\$ 83,11	\$ 130,30	\$ 213,40	\$ -	v 15-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		s 4-feb-17	\$ -	\$ 119,19	\$ 119,19	\$ -	s 8-abr-17	\$ -	\$ 195,42	\$ 195,42	\$ -	s 10-jun-17	\$ -	\$ 112,09	\$ 112,09	\$ -	s 12-ago-17	\$ -	\$ 141,68	\$ 141,68	\$ -	s 14-oct-17	\$ -	\$ 171,44	\$ 171,44	\$ -	s 16-dic-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		d 5-feb-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 942,40	d 9-abr-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 733,87	d 11-jun-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 810,59	d 13-ago-17	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 669,35</										