



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
Facultad de Contaduría y Administración
Unidad de Posgrado e Investigación

**ANÁLISIS COMERCIAL DE UNA MICROEMPRESA
RESTAURANTERA EN MÉRIDA, YUCATÁN**

**TRABAJO TERMINAL QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Presenta:

ANA SOFÍA CASTELLANOS ISLAS

Mérida, Yucatán, México, Julio de 2020.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 Cambio organizacional.....	2
1.2 Diagnóstico comercial	8
1.3 Mezcla de marketing	22
1.4 Importancia de las Tic's en el sector alimenticio.	25
1.5 Conclusión.....	28
CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO	30
2.1 Ambiente externo de la empresa	31
2.2 Antecedentes de la empresa.....	34
2.3 Ambiente interno	35
2.4 Conclusión	39
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO	41
3.1 Análisis General	42
3.2 Análisis comercial	47
3.3 Conclusión	55
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
4.1 Conclusiones.....	57
4.2 Recomendaciones	60
REFERENCIAS.....	63
ANEXOS	67
Anexo 1 Guía de entrevista al personal	68
Anexo 2 Guía <i>Mystery Shopper</i> o Comprador Misterioso	69

Anexo 3 Entrevista a los clientes fieles de Bernabéu..... 71

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1 Contenidos del cambio	3
Figura 1.1 Modelo Lippitt, Watson y Westley	5
Figura 1.2 Modelo Faria Mello.....	6
Tabla 1.2 Comparación de modelos de D.O.	7
Figura 1.3 El diagnóstico comercial.	11
Tabla 1.3 Aspectos y herramientas de diagnóstico	14
Tabla 1.4 Ventajas y desventajas comprador misterioso	20
Figura 2.1 Organigrama de la Empresa	35
Tabla 3.1 Matriz FODA	42
Figura 3.1 Distribución del área de comedor y bar	46
Figura 3.3 Distribución del área de cocina	47
Tabla 3.2 Matriz de perfil competitivo	49
Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos	53

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Secretaría de Economía el 99.9% de empresas en México están catalogadas como pequeñas o medianas empresa, de las cuales el 95% son microempresas. De las cuales un gran porcentaje de ellas no usan herramientas de diagnóstico, lo cual se refleja en la alta tasa de mortalidad empresarial en nuestro país, 65% en los primeros cinco años y hasta un 89% a los 25 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Información, 2014). Por lo tanto, resulta importante la realización de estudios como el que se expone en el presente trabajo terminal. Se presentan los referentes teóricos y conceptuales sobre diagnóstico organizacional, específicamente el diagnóstico comercial, la mezcla de marketing, el uso de TIC's en el sector alimenticio y el benchmarking como herramienta de diagnóstico. El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis comercial de la empresa, para poder generar estrategias que le permitan a la empresa elevar su productividad y calidad, a fin de permanecer en el gusto del cliente. La metodología es cualitativa mediante estudio de caso, para las diferentes etapas del análisis comercial consta de la aplicación de herramientas de diagnóstico, entre las cuales se mencionan, la matriz de Fortalezas, Oportunidades. Debilidades y Amenazas, la matriz de perfil competitivo (MCP), entrevistas semi estructuradas realizadas una a su chef y propietaria, y la otra a uno de los empleados encargado de atención al cliente, así como algunos de los clientes que son considerados fieles según los propietarios, la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la herramienta denominada comprador misterioso o *mystery shopper* con el fin de proporcionar al empresario una visión más amplia de su negocio.

Se optó por realizar un análisis comercial, en primer lugar, por la inquietud de los propietarios, y en segundo porque en la actualidad las empresas se enfrentan a cambios constantes dadas las condiciones macro y microeconómicas, lo cual influye en la empresa, y por ende afecta su posición en el mercado, poniendo en riesgo la supervivencia de la misma. Lo anterior obliga a las empresas a monitorear de forma constante el entorno, a fin de poder diseñar e implementar un plan de acción que les permita hacer frente a dichos cambios.

El trabajo se divide en: capítulo uno, donde se abordan el marco teórico que sustenta el planteamiento, sobre diagnóstico organizacional y específicamente el diagnóstico comercial utilizando los modelos de Fleitman (1997) y Lewin (1947). También se repasan de manera teórica los elementos del diagnóstico comercial, así como los instrumentos que serían utilizados para el estudio. En el capítulo dos se introducen las estructuras del mercado que se requieren conocer, como son los entornos que afectan a la organización tanto externamente, como internamente. En el capítulo tres, se expone la aplicación del diagnóstico, lo cual permitió identificar las áreas críticas de la organización, información que servirá para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios pertinentes.

Para finalizar en el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones a las que se llegó en el estudio, tomando en cuenta desde la situación actual de la empresa, así como la de su entorno. Se exponen las propuestas y recomendaciones de mejora, con la finalidad de mantenerla en el camino hacia una mejora continua. De igual forma, se menciona dentro de las limitaciones del estudio, el hecho de tratarse de una micro empresa trae consigo la falta de definición de una planeación estratégica y una estructura organizacional, además de una documentación para ser utilizada como base, resaltando la falta de información financiera proporcionada. Lo anterior implicó que para el estudio se tomara la información recabada en las entrevistas a los propietarios, personal y clientes frecuentes.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es presentar un panorama general sobre el tema de desarrollo organizacional y específicamente sobre el análisis comercial, que sirva de base para la evaluación de una empresa del giro de alimentos, que permita identificar las áreas de oportunidad.

1.1 Cambio organizacional

Dadas las condiciones actuales de una economía globalizada y un avance tecnológico, las organizaciones deben de adaptarse de forma más ágil y rápida, como resultado de la necesidad de sobrevivir en un entorno cambiante y competitivo. Algunas empresas no tienen la capacidad para adaptarse y responder en tiempo y forma a la complejidad del cambio, lo cual produce implicaciones negativas que afectan la planeación, dando como resultado en algunas ocasiones la desaparición de la organización misma.

Se podría decir que el cambio evalúa la capacidad de los directivos, gerentes y empleados de una organización para adaptarse a nuevas condicionantes tanto internas como externas, y que cuando no se logra el cambio en la dirección idónea, los costos son muy altos (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998). De acuerdo con Goñi (1999) el cambio solo se puede lograr cuando todas las personas involucradas en la organización tienen un sentido de pertenencia y se dirigen en la misma dirección hacia los objetivos planteados, por lo tanto, se puede decir que una empresa está preparada para el cambio cuando las personas que la conforman también lo están; ya que si existe alguna desalineación pudieran darse situaciones de rechazo al cambio. El cambio organizacional se puede entender como un intento deliberado por parte de los gerentes y empleados, de orientar las metas y acciones para mejorar en algún área importante, ya sea, procesos, funcionamiento de los departamentos, innovación, entre otros. (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998).

De acuerdo con Mintzberg y Westley (1992), también se puede considerar el cambio organizacional como un sistema de ciclos en movimientos: el concéntrico; el cual representa los diversos contenidos del cambio organizacional; el circunferencial, que representa los variados significados y procesos de cambio; el tangencial que representa episodios particulares de cambio y sus etapas por las cuales atraviesa para

salir del ciclo establecido; y finalmente el ciclo espiral que representa las secuencias de cambio y los patrones a través del tiempo. Como se puede ver en la tabla 1.1, se entiende que el cambio en una organización se puede dar desde el nivel conceptual más amplio, por decir cultura organizacional, hasta el más estrecho y concreto, que podría ser la definición de un puesto de trabajo. Y tales cambios pueden suceder tanto en lo relativo a la organización (estado básico) como en la estrategia (empuje direccional).

Tabla 1.1 Contenidos del Cambio.

	Cambio en la organización	Cambio en la estrategia
Conceptual (pensamiento)	Cultura Estructura	Visión Posición
Concreto (acción)	Sistemas Personas	Programas Instalaciones

Fuente: Mintzberg y Westley (1992).

Es un hecho que cuando surgen fuerzas que generan una necesidad de llevar a cabo transformaciones en una o más secciones de la organización, se producirá un cambio organizacional (Chiavenato, 2009). Las fuerzas exógenas que provienen del ambiente tales como la tecnología, la sociedad, las oportunidades o limitaciones, entre otras generan la necesidad de introducir cambios al interior de la organización; mientras que las fuerzas endógenas crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, éstas surgen del interior de la organización como producto de la interacción de las personas y las diferencias entre los objetivos y los intereses.

Dado el ambiente de negocios turbulento que prevalece hoy en día hace que las organizaciones sin importar su giro se enfrenten a la realidad de que sus fortalezas ya no son suficientes para mantenerse en el mercado lo cual implica que las organizaciones estén en un cambio constante como respuesta a este entorno (Hannan y Freeman, 2016). Con lo anterior se entiende que la adaptación al cambio se convierte en un proceso rutinario para las organizaciones. Por ello y de acuerdo con Sandoval (2014) existen dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organizacional. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos de transformación que se dan por el ajuste gradual de las organizaciones. Y el segundo es el cambio súbito o emergente, el cual se relaciona con la capacidad de

las organizaciones para responder oportunamente a las situaciones inesperadas que se presentan en su entorno.

Existe otro enfoque, de acuerdo con Hannan y Freeman (2016) sostienen que el cambio organizacional se puede enfocar desde tres puntos de vista. El primero se relaciona con la ecología de poblaciones donde la mayor parte de la variabilidad en las estructuras de las organizaciones se produce a través de la creación de nuevas formas de organización que sustituye a las antiguas. El segundo enfoque, también denominado por los autores como la teoría de adaptación racional, sostiene que la variabilidad de las organizaciones refleja los cambios en la estrategia y en la estructura en respuesta a las amenazas y oportunidades del ambiente. Finalmente, el tercer enfoque también denominado teoría de la transformación al azar, sustenta que las organizaciones cambian sus estructuras principalmente en respuesta a los procesos endógenos pero tales cambios están relacionados de forma flexible con los deseos de los líderes y con las demandas y amenazas del entorno.

El entender el cambio como un proceso constante hace que las organizaciones puedan entender la naturaleza del cambio y enfrentarlo de manera exitosa (Rivera González, 2013). También es importante dejar en claro que el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser delineados con claridad para ser entendidos en su contexto y administrados con efectividad (Mintzberg y Westley, 1992). Es un hecho que el cambio es un proceso estratégico del cual depende en gran medida la permanencia de las organizaciones en el mercado.

1.1.1 Modelos de cambio organizacional

Guízar (1998) menciona que la teoría del cambio planeado describe las diferentes fases por las cuales pasa éste cuando se introduce en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de los métodos de desarrollo organizacional (DO) para ayudar a los miembros de la organización a administrar el cambio. Así mismo plantea que los cuatro modelos clásicos de cambio planeado son, el modelo de cambio de Kurt Lewin, el modelo de planeación, el modelo de investigación-acción y el modelo de cambio planeado de Faria Mello. De los cuales se puede mencionar que, el modelo de Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el

comportamiento de un sistema estable, entendiendo a estas fuerzas como las que impulsan el cambio y las que lo impiden, obteniendo el llamado *statu quo* (el estado o la situación de algo en un cierto momento, en equilibrio o armonía). Para modificar ese estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden, para lo cual Lewin a mediados de los 40’s del siglo XX propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: Descongelamiento, cambio o movimiento y Re congelamiento.

Por otro lado, el segundo modelo que presenta Guízar (1998) es el modelo de planeación, el cual trata de definir las etapas del cambio planeado, así mismo fue propuesto por Lippitt, Watson y Westley. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción. En la figura 1.1 se muestran los siete pasos que forman esta teoría, así mismo es relevante mencionar que este modelo es flexible ya que dichos pasos no se suelen usar tal cual, ya que se adaptan.

Figura 1.1 Modelo Lippitt, Watson y Westley

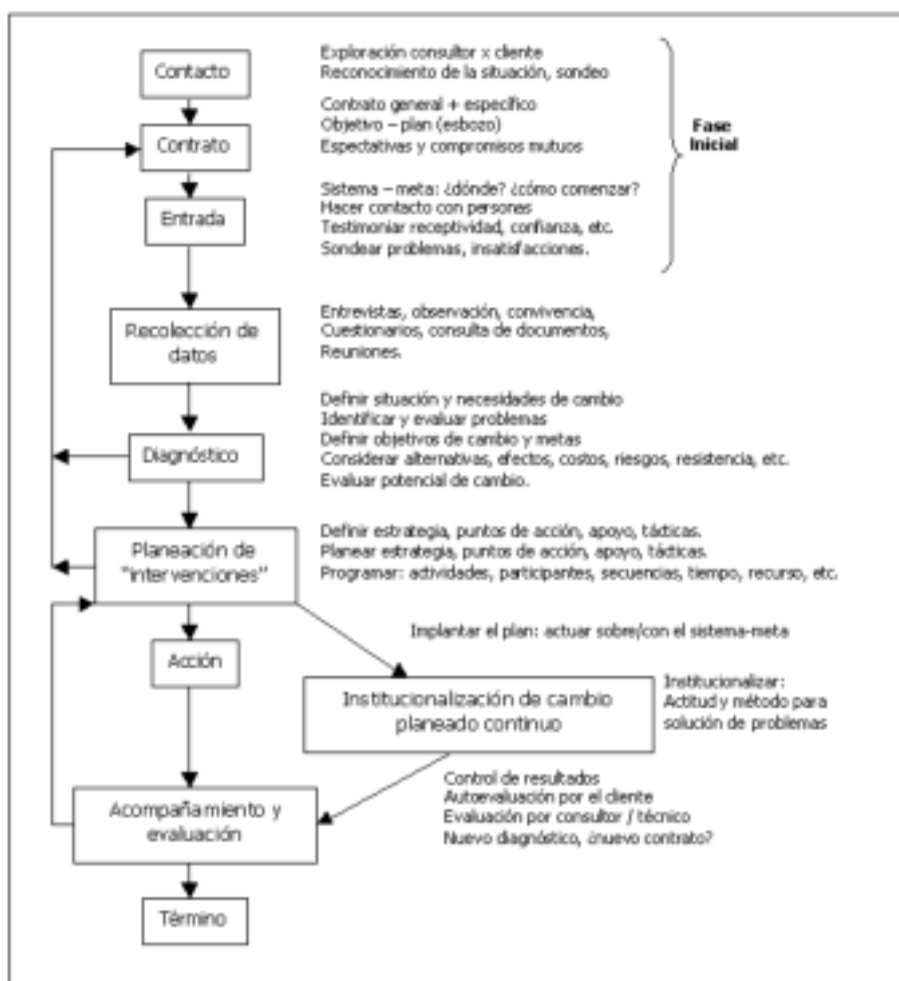


Fuente: Guízar (1998).

Por otro lado, en tercer lugar, el modelo de investigación-acción, considerado por French en 1973, estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los consultores. Enfatiza en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente (Guízar, 1998).

Así mismo, se menciona el modelo del cambio propuesto por Faria Mello en 1983, en el cual presenta un modelo del cambio planeado que se divide, como en el caso de los otros tres modelos, en fases o etapas de consultoría. Descritas en la figura 1.2:

Figura 1.2 Modelo Faria Mello



Fuente: Guízar (1998).

Como se mencionó anteriormente la teoría del cambio planeado describe las diferentes etapas por las cuales se transita para lograr implementar el cambio planeado en las organizaciones. En la tabla 1.2, se pueden apreciar algunos de los modelos de cambio planeado y las características que guardan entre sí.

Tabla 1.2 Comparación de modelos de D.O.

Características	Modelo de Lewin	Modelo de Lippitt, Watson y Wesley	Modelo Investigación-acción	Modelo de Faria Mello
Descripción de fases de cambio	X	X	X	X
Cada fase de cambio le antecede una fase preliminar	X	X	X	X
	Descongelamiento	Diagnóstico	Planeación de la acción	Diagnóstico
A cada fase de cambio le sobreviene un estado terminal	Re congelamiento	Evaluación	Evaluación	Planeación de intervenciones
Se enfoca en el proceso general o cambio planeado	X	-	-	-
Se enfoca en las actividades específicas del D.O.	-	X	X	X
Descripción de un proceso de cambio planeado	X	-	-	-
Explicación de las actividades del cambio planeado	-	X	X	X
Enfatiza la aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento	-	X	X	X
Involucra el uso de grupos	-	X	X	X
Reconoce la interacción entre un consultor y una organización	-	X	X	X
Enfatizan en la realización de intervenciones	-	X	X	X
Enfatiza en la solución de futuros problemas	-	-	X	X
Son modelos cíclicos	X	X	X	X
Conduce a la exploración constante	X	X	X	X

Fuente: Guízar (1998) y Ferrance (2000).

De los cuatro modelos señalados, dos de ellos identifican al diagnóstico como una herramienta básica para la detección de problemáticas. Dentro de una organización, el diagnóstico es importante ya que nos ayuda a observar situaciones que de otra manera no se ven, dado el estado de inmersión en el día a día, con lo cual las contingencias se vuelven comunes y es muy sencillo acostumbrarse a coexistir con estas situaciones que no deberían estar presente.

Por otro lado, algunos de los modelos recientes a mencionar es el modelo de Burke-Litwin. Este modelo propone que el cambio en primer lugar puede implicar un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque su naturaleza es la misma y en otro orden de ideas implica un cambio revolucionario y alterno en forma significativa a la organización.

En este modelo establece una distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso de su ambiente, todas las personas que integran la organización expresan una evaluación sobre si su lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como estudios de clima laboral. En el caso del rubro “cultura de la organización”, se lleva a cabo una evaluación colectiva de la organización, considerando los valores, normas e hipótesis se evidencian en la organización. Cabe destacar, que los 12 recuadros representan las elecciones de Burke y Litwin sobre los aspectos fundamentales para la comprensión y el análisis de la organización, de la misma forma las flechas que conectan los recuadros y van en ambas direcciones significan el principio de sistema abierto de efecto múltiple, así que un cambio en cualquier categoría afectará eventualmente a todas las restantes. El modelo predice la causa, por lo que algunas direcciones son más importantes que otras cuando se trata de planificar e implementar cambios organizativos exitoso (Burke, 2017).

1.2 Diagnóstico comercial

Antes de poder definir diagnóstico comercial es relevante conocer la definición de diagnóstico la cual según Vidal (2004, p.25) es “un proceso de comparación entre dos

situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo.” Por otro lado, Andrade (1968, p.28) lo define como: “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”

Según Thibaut (en Caraballo, 2013) existen diferentes clasificaciones de diagnóstico, las cuales son:

- En el diagnóstico general se evalúa toda la empresa de manera integral, tanto los departamentos como los procesos de la organización, estudiando, analizando y evaluando las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
- El diagnóstico expreso o rápido se utiliza cuando se presenta un problema urgente y puntual que es necesario resolver rápidamente buscando evitar un problema mayor, para crear medidas a corto plazo con efecto inmediato.
- Y, por último, el diagnóstico específico que se realiza a una función concreta como el diagnóstico de gestión administrativa, diagnóstico de gestión financiera, comercial, entre otros con la finalidad de solucionar de manera específica algún problema interno de la organización, y así obtener un diagnóstico rápido.

Por otra parte, resulta interesante mencionar, que el diagnóstico no solo se realiza en el caso de que una empresa se encuentre en dificultades, también en el caso de que no se presenten problemas, se realiza el diagnóstico buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa.

Tomando en cuenta la definición antes mencionada de Vidal (2004), así como la clasificación de Thibaut (en Caraballo, 2013) se puede definir como diagnóstico comercial, al diagnóstico específico que compara la situación actual de la organización en el mercado en el que se desenvuelve y su grado de competitividad, buscando la posición en la que ésta se encuentra. Este tipo de diagnóstico lo que busca es conocer

las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización respecto al mercado, para así ofrecer soluciones acordes a estos.

El objetivo del diagnóstico comercial según Caraballo (2013), es determinar la capacidad de la organización para avanzar y permanecer en su mercado a través de la aplicación de nuevas formas de organización y comercialización con innovación estratégica. ¹ Su importancia radica en:

- Contar con toda la información existente para lograr un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto en relación a las oportunidades y amenazas existentes, que permite el diseño de una buena estrategia competitiva.
- Disminuir la incertidumbre en relación a la realidad actual de la empresa.

Realizar este tipo de diagnósticos según Caraballo (2013) resulta importante para determinar las fortalezas y debilidades de la organización y del servicio que se ofrece, en este caso un servicio híbrido, para el diseño de una buena estrategia competitiva, así como para contar con cierta certidumbre respecto a los objetivos comerciales que se hayan planteado y con esto elaborar un plan comercial factible, que ayude a tener mayor probabilidad de éxito para la organización.

De igual manera como menciona Montalvo (2010) el diagnóstico del área de mercado o comercial idealmente cubre, en primer lugar, la estrategia de mercado, seguida de la mezcla comercial, es decir los programas o proyectos de marketing y en tercer y último lugar su implementación. El éxito de su implementación esta en el logro de metas de su mercado.

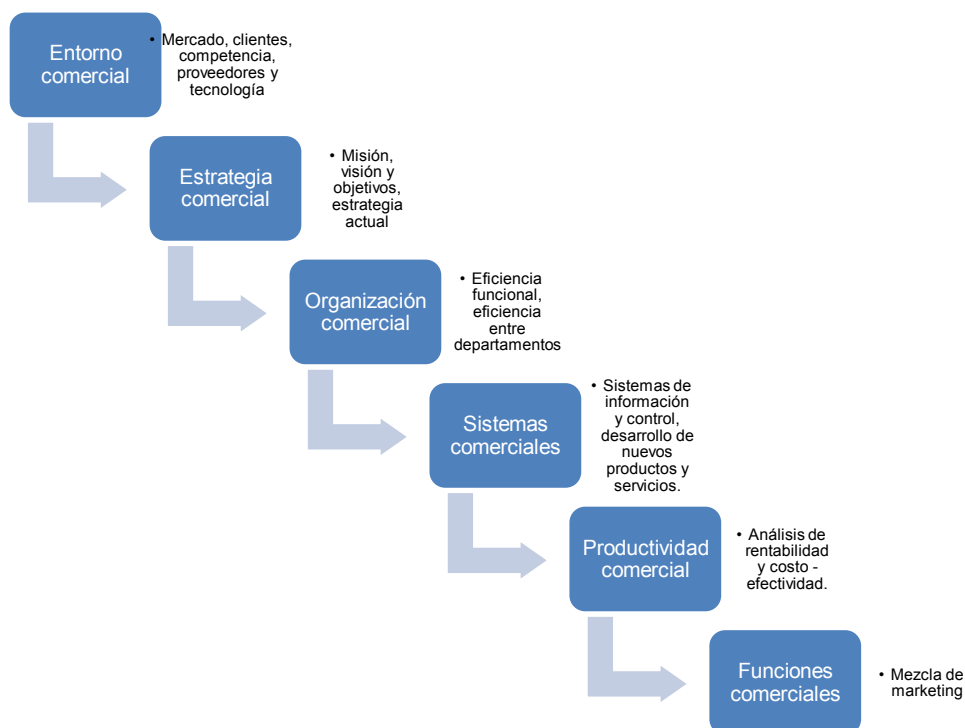
En el mismo orden de ideas el diagnóstico de mercado o comercial, es aquel en el cual las oportunidades y amenazas del mercado y los puntos fuertes y débiles de la

¹ Innovación estratégica: Tipo de innovación cuyo objetivo es introducir cambios relevantes en el modelo de negocio de la empresa. (Wolter Skluwer, s.f.)

organización le dan sustento a la definición de los objetivos y estrategias del marketing. (Bessa, Kassouf, Galeano, Dias, & Fernandes, 2012)

El estudio de diagnóstico comercial abarca seis aspectos relevantes de acuerdo a Fleitman (1997), dicho autor fue elegido ya que, este fue estudiado a lo largo de las asignaturas de la maestría. Y tomando en cuenta que este es un autor con tres libros, dos sobre la evaluación integral de las organizaciones. El cual cuenta con más de treinta y tres años de experiencia en las áreas de Presidencia del Consejo, dirección general, dirección de operaciones, coordinación general y coordinación de relaciones públicas, trabajando para importantes organizaciones nacionales y multinacionales, tanto públicas como privadas, principalmente en las industrias de servicios, publicidad, transporte, automotriz, fertilizantes y consultoría en personal, desarrollando una carrera extraordinariamente exitosa y contribuyendo al inicio de operaciones de diversas empresas. Dichos aspectos se muestran a continuación en la figura 1.3:

Figura 1.3 El diagnóstico comercial.



Fuente: Fleitman (1997).

Entorno comercial:

En consecuencia, es importante mencionar que el diagnóstico comercial de una empresa según Carballo (2013), busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad, su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. De acuerdo al censo económico del INEGI (2014) 99.9% de empresas en México están catalogadas como empresas Pymes, un gran porcentaje de ellas no usan herramientas de diagnóstico, lo cual se refleja en la alta tasa de mortalidad empresarial en nuestro país, 65% en los primeros cinco años y hasta un 89% a los 25 años (INEGI, 2014). Lo anterior sustenta la importancia de utilizar herramientas de diagnóstico para las diferentes áreas de la empresa, incluida el área comercial.

Para realizar este estudio es importante hacer uso de instrumentos y herramientas de diagnóstico, ya que como mencionan Wheelen y Hunger (2007), los recursos son los activos de una organización, de manera que, estos componentes de la organización incluyen activos físicos, como la planta, equipo y ubicación; activos humanos, como el número de empleados y las competencias con las que estos cuentan; y activos organizacionales, como la cultura y la reputación.

Las competencias se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos, y estas consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas, cada una de las cuales se basa funcionalmente y está en una función específica, así como son la integración interfuncional y la coordinación de capacidades. Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien. (Wheelen & Hunger, 2007)

Resulta necesario evaluar la importancia de los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa para confirmar si son factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades específicas que ayudaran a determinar el futuro de ella.

Este objetivo se realiza mediante la comparación de las medidas de estos factores con las dimensiones de:

1. El rendimiento pasado de la empresa.
2. Los competidores clave de la empresa.
3. La industria en general.

En la medida en que un recurso, capacidad o competencia es claramente diferente del pasado de la empresa, sus competidores clave o el promedio industrial, es probable que ese recurso sea un factor estratégico y debe tomarse en cuenta en las decisiones estratégicas. Aunque una competencia distintiva será considerada como una fortaleza clave de una corporación, las fortalezas clave no siempre son competencias distintivas. A medida que los competidores intentan imitar la competencia de otra empresa, lo que anteriormente fue una competencia distintiva se convierte en un requisito mínimo o calificador para competir en la industria (Wheelen y Hunger, 2007)

De acuerdo con Wheeler y Hunter (2007), las dotaciones de recursos de una empresa determinan principalmente su ventaja competitiva sostenida y plantea un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia que consta de cinco pasos:

- Identificar y clasificar los recursos de la empresa con relación a sus fortalezas y debilidades.
- Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
- Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencia en relación a su posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar los beneficios generados por su uso.
- Seleccionar la estrategia que explote mejor las capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
- Identificar las brechas de recursos e invertir en mejorar las debilidades.

1.2.1 Herramientas para el diagnóstico.

Para abarcar los seis aspectos que integran el diagnóstico comercial, a continuación, se presentan herramientas de diagnóstico que pueden ser utilizadas, relacionándolas con cada aspecto en la tabla 1.3; posteriormente se definirán cada una.

Tabla 1.3 Aspectos y herramientas de diagnóstico

Aspecto	Herramienta
Entorno comercial: Mercado, clientes, competencia, proveedores y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz FODA ▪ Matriz de perfil competitivo ▪ Entrevistas semi estructuradas ▪ Comprador misterioso
Estrategia comercial: Misión, visión y objetivos, estrategia actual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz FODA ▪ Entrevistas semi estructuradas
Organización comercial: Eficiencia funcional, eficiencia entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas semi estructuradas ▪ Matriz FODA
Sistemas comerciales: Sistemas de información y control, desarrollo de nuevos productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas semi estructuradas
Productividad comercial: Análisis de rentabilidad y costo - efectividad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de perfil competitivo

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de evaluación de factores internos
Funciones comerciales: Mezcla de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de perfil competitivo ▪ Entrevistas semi estructuradas ▪ Comprador misterioso

Fuente: Elaboración propia con base en David (2003).

El ejemplo por excelencia de este tipo de herramientas o instrumentos es la matriz FODA o DAFO, la cual es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa (Wheelen y Hunger, 2007). Su principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas para la mejora de la organización en el futuro. La matriz de análisis FODA permite hacer tanto un análisis interno, en el cual se identifican factores internos claves para la empresa, como ejemplo los relacionados con finanzas, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles dentro de la empresa; por otro lado, permite también hacer un análisis externo, en el que se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo las relaciones con clientes, competencia, los cambios del mercado, la tecnología, la economía, etcétera. Se debe tener especial cuidado dado que estos factores son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. (Wheelen y Hunger, 2007).

Los factores internos son:

- Fortalezas: capacidades internas que puedan ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos.
- Debilidades: limitaciones internas que pueden interferir con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos.

Y los externos:

- Oportunidades: factores externos que pueden provocar que la empresa los utilice a su favor.
- Amenazas: factores externos actuales y emergentes que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento por parte de la empresa.

Como comentan Wheelen y Hunger (2007), la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ilustra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una corporación específica se pueden relacionar con fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas de estrategias. Esta es una buena manera de usar una tormenta de ideas para crear estrategias alternativas que de otro modo no serían consideradas.

Con el fin de conocer oportunidades de mejora, así como las fortalezas que la organización pueda tener, se pueden utilizar la herramienta de entrevistas tanto para los directivos como para el personal de la empresa. Dicha herramienta es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. La entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos. (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz, 2013)

De acuerdo con los anteriores autores dentro de la clasificación usual de entrevista existen tres tipos de acuerdo a su planeación:

- Entrevistas estructuradas: las preguntas se fijan de antemano, con un determinado orden y contiene un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija. Se aplica en forma rígida a todos los sujetos del estudio. Tiene la ventaja de la sistematización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad. Su desventaja es la falta de

flexibilidad que conlleva la falta de adaptación al sujeto que se entrevista y una menor profundidad en el análisis.

- Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.
- Entrevistas no estructuradas: son más informales, más flexibles y se planean de manera tal, que pueden adaptarse a los sujetos y a las condiciones. Los sujetos tienen la libertad de ir más allá de las preguntas y pueden desviarse del plan original. Su desventaja es que puede presentar lagunas de la información necesaria en la investigación.

Para Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, Varela-Ruiz (2013), Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Es precisamente por esta flexibilidad que las entrevistas semiestructuradas han despertado mayor interés ya que se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista, de manera relativamente abierta, que en una entrevista estandarizada o un cuestionario.

La matriz de evaluación del factor interno (MEFI) la cual según David (2003), está hecha para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de evaluación interna. Se elabora primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observar que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

“Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFI, una matriz EFE debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.” (David,2003, p.149-150).

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la cual según David (2003) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) tienen el mismo significado; no obstante, los

factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio.

Según Delgado Bauzá (2017) se puede definir el concepto *Mystery Shopper* o comprador misterioso como un servicio de auditoría que contrata una empresa para realizar un análisis de la calidad de los servicios que ofrece. Analiza los conocidos “momentos de la verdad”, es decir todo aquel momento en el que se establece un contacto directo entre una determinada empresa y el consumidor, con el objetivo de detectar cuáles son sus puntos fuertes y débiles. La empresa auditora está formada por consumidores especializados que analizan de manera anónima las características del servicio/producto y de qué manera éstas pueden mejorar para poder alcanzar la excelencia. Estos “actores” actúan de la misma manera que lo haría un cliente real y deben aparentar no estar llevando ningún control/análisis del servicio que se les está brindando. Una vez han recibido dicho servicio cumplimentarán un formulario con los resultados que han extraído.

Los objetivos de la contratación de este tipo de estudio de auditoria para las empresas son:

- Analizar de manera objetiva la calidad del servicio que se presta. En este punto se vigilan los procedimientos, se cronometra el tiempo empleado y se fijan en el cumplimiento de las normas que hay establecidas.

- Siendo un experto en materia de calidad pueden detectar todo aquel servicio deficiente que tal vez los clientes puedan pasar por alto, pero en un futuro puede llevarlos a un estado de insatisfacción.
- Mejorar los procesos llevados a cabo durante el servicio, mejorar las conductas de los profesionales para proveerlo de la mejor manera posible y realizar una comparación con organizaciones similares (benchmarking).
- Prevenir la insatisfacción del cliente, es decir evitar una mala imagen de la empresa, así como fortalecer la fidelización de la misma.

Así mismo como menciona Flores (2018), los usos de esta técnica han sido publicados de forma empírica y son muy famosos gracias a que grandes compañías como Disney, Hard Rock Café e incluso McDonald's usan esta técnica de forma frecuente para evaluar el desempeño del servicio. Los sectores en los que es más común encontrar estas figuras es el bancario y el turístico como en hoteles, agencias de viaje, restaurantes, incluso en bibliotecas.

A continuación, se muestran en la tabla 1.4 las ventajas y desventajas del uso de la herramienta comprador misterioso:

Tabla 1.4 Ventajas y desventajas del análisis comprador misterioso.

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comprador misterioso permite analizar conductas que no se observan en presencia de responsables, jefes o empresarios. 2. Permite analizar las empresas competidoras, realizando una comparativa directa. 3. Gracias a los resultados, se puede crear objetivos dirigidos a mejorar aspectos muy 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puede resultar costoso. 2. En el estudio no se contemplan todas las variables posibles. 3. Actuar como un cliente habitual no permite observar las conductas que se producirían ante inconvenientes y problemas eventuales. 4. Los examinadores mal preparados pueden no actuar objetivamente a la hora de

<p>concretos de la atención al cliente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Se puede solicitar que los compradores misteriosos actúen con normalidad, que presenten un perfil más estricto, que sean más o menos habladores, etc. 5. El informe que se genera es más profundo y detallado. 6. Los compradores misteriosos pueden observar el comportamiento de otros compradores. 7. Se pueden fijar las propias reglas y aspectos a evaluar. 8. Posibilidad de obtener una secuenciación de la información derivada de poder repetir periódicamente las visitas a los establecimientos, 9. Lo que permite medir la implantación y efectividad de las medidas propuestas en visitas anteriores. 	<p>evaluar la atención recibida, no siguiendo adecuadamente la guía que se les ha proporcionado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Los compradores misteriosos pueden no proporcionar datos lo suficientemente representativos de la realidad, si se usa un bajo número de ellos. 6. Un target amplio de compradores puede no quedar reflejado por los compradores misteriosos. 7. Aun cuando se definen objetivos a alcanzar se basa en juicios subjetivos. 8. En dado caso de enterarse, los trabajadores se pueden sentir coaccionados o presionados por la supervisión a la que son sometidos.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: R. Udiz(2015), Martínez-Caraballo (2008), Blessing y Natter, (2019)

Como menciona Martínez-Caraballo citando a Montero (1999), la finalidad perseguida con la implementación de la técnica de la compra misteriosa puede ser: 1) mejorar la calidad de la empresa o 2) con fines de promoción. En este sentido, se puede distinguir entre:

- Aquellas empresas que persiguen comprobar la calidad y, a partir, de la detección de problemas, mejorar la calidad de la empresa, logrando de este modo, cumplir el Programa de Mejora Continua de la Calidad.
- Aquellas empresas que pretenden llevar a cabo actividades de promoción (actuar de prescriptores) de un determinado producto o de una determinada marca.

1.3 Mezcla de marketing

Al hablar acerca de mezcla de marketing, es relevante mencionar en primer lugar que toda empresa debe definir el mercado meta al que se quiere enfocar, ya que ello ayuda a hacer un mejor uso de los recursos con los que se cuenta. Para los restaurantes de especialidad y de acuerdo con Delle (2016) los adultos, con edades mayores a los 45 años quieren poco, pero bueno. Así mismo agrega que, éstos “Se conceden caprichos”, así como para ellos “Esto es una filosofía de vida, la cual interpretan más como una recompensa que como otra cosa”. Los viajes, el ocio y los equipos digitales están en sus prioridades de compra, según el último informe del Observatorio Cetelem.

Por otro lado, el portal del banco Santander (2019) en su descripción del perfil del consumidor mexicano comenta que: “El consumidor mexicano promedio ha visto ganancias tremendas en su poder adquisitivo durante la última década; probablemente las seguirá viendo en el futuro. La mayoría de los consumidores –más del 75% de la población– vive en centros urbanos, en donde se siente fuertemente la influencia de Estados Unidos en los hábitos de consumo”.

Kotler y Armstrong (2003, pp. 48), han sido pioneros en este campo, los cuales definen la mezcla de mercadotecnia como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. Por su parte, el Diccionario de Términos de Marketing (2019) de la American Marketing Association, define a la mezcla de mercadotecnia como aquellas variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta.

En resumen, la mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas, entre otros.

A mediados de los 70's del siglo XX el Dr. Jerome McCarthy introdujo el concepto de las 4 P's que actualmente es utilizada para estructurar herramientas o variables de la mezcla en la mercadotecnia, las mismas contienen los elementos que deben estar presentes en cualquier campaña de marketing. Estos cuatro conceptos se refieren al producto, precio, plaza y promoción, que se definen de la siguiente manera (Kotler & Armstrong, 2003):

- **Producto:** Es un bien tangible o Intangible (físico o servicio) que vendemos. Este tiene algunas variables como son: Calidad, marca, envase, servicio, garantía, diseño, características, etc.
- **Precio:** Todas las empresas que persiguen beneficios económicos consideran el precio como uno de los más importantes ya que es que genera rentabilidad. Es la cantidad o importe monetario que el cliente debe de pagar por un determinado producto o servicio, este es el que genera ingreso a la empresa ya que los demás lo único que hacen es generar egresos. Dentro de sus variables están: Descuentos, periodo de pagos, condiciones de crédito, precio de lista, etc.
- **Plaza (Distribución):** Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado este es el elemento que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la plaza de distribución pueden ser las siguientes: canales, logística, inventario, ubicación, transporte, cobertura, etc.
- **Promoción:** Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva. Existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Unos de los principales propósitos

de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman.

Así mismo, el concepto de marketing mix (mezcla de marketing) que se mencionó anteriormente tiene varias décadas, la definición de sus cuatro P's se refieren a ventas tangibles (productos). Por lo que han surgido algunas modificaciones a esta mezcla y se han agregado elementos con los cuales se busca analizar de igual manera a los servicios. Como menciona Martínez Negrete (2012) al citar a Lovelock (2004) se agregan tres elementos adicionales (3 P's) lo cuales se describen a continuación:

- **Personas:** El elemento personas en la empresa resulta importante, ya que se traduce en la calidad en el servicio que reciben los clientes con base en la evaluación que estos hacen. Así mismo, los clientes suelen hacer juicios con la experiencia de otros clientes al momento de elegir un producto o servicio. Por lo tanto, resulta importante poner atención al reclutar, capacitar, motivar y retener al personal de la mejor manera, ya que a través del personal será posible dirigir el comportamiento de sus clientes, para que tengan una buena imagen acerca de la empresa.
- **Procesos:** Para la creación de los elementos del servicio que se le brindara al cliente, se requiere el diseño e implementación de procesos eficaces. Los cuales deben describir tanto el método, como la secuencia de acciones necesarias para que el sistema de servicio al cliente funcione, ya que el mal diseño de dichos procesos repercute en la entrega del servicio, volviéndolo ineficaz, lento o burocrático.
- **Evidencia física (Physical evidence, en inglés):** Esto se refiere a todos los aspectos tangibles de la empresa de servicios. Entre estos aspectos se encuentra: la apariencia del local, los vehículos, el mobiliario interior, letreros, personal, materiales impreso y otras señales visibles que ofrecen evidencia tangible de la empresa. Para las empresas de servicios este aspecto es muy importante, ya que influye en el impacto que tienen con sus clientes y en consecuencia en la imagen que estos se generan acerca de la empresa y sus servicios.

1.3.1 Clientes fieles

El cliente fiel, es un cliente satisfecho de que el producto que se ofrece cumple sus exigencias. Consiguiendo de esta manera que permanezca más tiempo haciendo negocios con la empresa y por tanto tratando de que sea fiel a la empresa (Bernúe, 2013).

Así mismo, fidelizar es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción. Para aumentar nuestras posibilidades de éxito es necesario tener un profundo conocimiento de nuestros clientes que nos permita adecuar nuestras acciones a sus preferencias. (Bernúe Coré, 2013)

Las empresas pueden fidelizar a sus clientes de dos maneras:

- Por la existencia de un modelo de negocio atractivo que seduzca y fidelice al cliente como puede ser Apple, Mercadona.
- Por una gestión adecuada de su cartera de Clientes con la realización de acciones personalizadas que les aporten valor.

1.4 Importancia de las Tic's en el sector alimenticio.

En la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir maniobrando bajo el mismo enfoque tradicional. Para lograr ser competitivo dentro de este entorno tan cargado de dinamismo y turbulencia, es indispensable buscar ventajas o diferencias y por ende un desarrollo económico a largo plazo, así como también desarrollar capacidad para producir, circular y utilizar correctamente la información, la comunicación y el conocimiento, por cuanto ellos constituyen la materia prima de esta nueva sociedad.

Según Cano (2017), las Tic's constituyen un conjunto de aplicaciones, sistemas, herramientas, técnicas y metodologías asociadas a la digitalización de señales analógicas, sonidos, textos e imágenes, manejables en tiempo real. De acuerdo con

Cano (2017), las Tic's son un conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes y canales de comunicación, relacionados con el almacenamiento, procesamiento y la transmisión digitalizada de la información. Asimismo, define las tecnologías de información y comunicación, como aquellos dispositivos, herramientas, equipos y componentes electrónicos, capaces de manipular información que soportan el desarrollo y crecimiento económico de cualquier organización.

Las Tic's son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. El mero hecho de introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas. Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos, hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos. Antes de añadir un componente tecnológico, hay que conocer bien la organización y/o empresa. Se ha descubierto que el 90% de las veces, el fracaso no es debido al software ni a los sistemas, sino al hecho de que la gente no tiene suficientes conocimientos sobre su propia empresa o sus procesos empresariales. Otro aspecto importante a considerar es que las empresas que tienen una gran capacidad de beneficiarse de la tecnología, son organizaciones que, antes de añadir un componente tecnológico, describen detalladamente cuál será la repercusión para su empresa. (Cano,2017).

Las tecnologías de la información y la comunicación, han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos. Las Tic's son un elemento clave para hacer que nuestro trabajo sea más productivo: agilizando las comunicaciones, sustentando el trabajo en equipo, gestionando las existencias, realizando análisis financieros, y promocionando nuestros productos en el mercado.

Por otra parte, Ruiz (2016) explica que en la actualidad el 16% de los restaurantes invierten al menos el 10% de sus ingresos en tecnología frente a lo que se hacía en 2014, cuando solo el 11% de los restaurantes invertía en este campo. Este aumento

pone de manifiesto la importancia que tiene destinar parte de los beneficios de la empresa a mejorar nuestras Tic's, ya que esa inversión supondrá nuevas ganancias de cara al futuro.

Así mismo Jiménez (2017), enlista estas tecnologías que tienen la capacidad de potencializar los recursos de los restaurantes, tal y como se menciona a continuación:

1 Mejorar lo métodos de pago

Hablar de pagos con móviles como una tendencia a futuro ya es obsoleto: es obligatorio. Se debe implementar estos métodos de pago más modernos y utilizados por los millenials².

2 Aplicaciones que sustituyen a los puntos de venta o establecimientos

Hoy en día el cliente debería poder pagarte desde su propio dispositivo y el empresario, ver el pago reflejado de inmediato en el suyo. Sin más complicaciones. Esto convierte la experiencia en algo más confiable, fluida y sencilla para ambos.

3. Automatización de tus procesos

El automatizar en lo mas posible persigue el objetivo de reducir costes utilizando la integración de aplicaciones que sustituyen procesos manuales, acelerando el tiempo de ejecución de las tareas y eliminando los posibles errores humanos que pueden cometerse a la hora de trabajar de forma manual.

4. Obtener y procesar información

La información es el oro de las decisiones empresariales de todo tipo. Al estudio de gran cantidad de datos en forma rápida y obtener análisis en base a ellos, le llaman Big Data.

Invertir en Big Data puede reducir notablemente el índice de riesgo que implica invertir en un nuevo restaurante, ampliar el existente, cambiar la carta, contratar más o menos

² Millenials: son un grupo de jóvenes que nacieron a principios de los años Ochenta hasta los primeros años del 2000. (Geifman, 2014)

personal, o los horarios. En ello es posible saber cómo adaptarte al cliente y sacar ventaja de tu competencia.

5. Crear experiencias integrales

La gente no quiere ir a un restaurante y aburrirse. Eso los hosteleros lo saben muy bien: siempre ha habido televisiones, los chefs hacen espectáculos con la comida, e incluso integran la decoración.

Pero la tecnología ofrece cosas que puedes aprovechar. Hay restaurantes que han añadido realidad virtual, llevando a sus comensales a la selva, o a sitios insospechados con tan solo lentes de realidad virtual.

1.5 Conclusión

A manera de conclusiones es relevante mencionar, como se señaló al principio del capítulo, según Hellriegel y Slocum (2009) el cambio organizacional se puede entender como un intento deliberado por parte de los gerentes y empleados, de orientar las metas y acciones para mejorar algún área importante, ya sea, en sus procesos, funcionamiento de los departamentos, innovación, entre otros. Así mismo se menciona la importancia de la adaptación al cambio, la cual se convierte en un proceso rutinario. Y así, de acuerdo con Sandoval (2014) existen dos aproximaciones dominantes respecto al cambio organización. La primera es el cambio planeado, el cual está determinado por la orientación de los procesos con un ajuste gradual y el segundo es el cambio súbito o emergente, el cual se relaciona con la capacidad de las organizaciones para responder a situaciones inesperadas que les presenta su entorno. De la misma forma se mencionaron teorías y modelos de cambio, entre las cuales se aluden los siguientes: el modelo de cambio de Lewin, el modelo de cambio planeado de Faria Mello y el modelo de Lippitt, Watson y Westley.

Como se relató en este capítulo según Vidal (2004) el diagnóstico es “un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo”, el cual no se utiliza solo cuando la empresa se encuentra en

dificultades, también puede ser utilizado con el fin de conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa.

Dentro de las herramientas que se describen, la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores internos (MEFI), entrevistas y la herramienta de comprador misterioso.

CAPÍTULO 2. CASO DE ESTUDIO

El presente capítulo incluye una descripción de la empresa objeto de estudio, la cual es una empresa dedicada a dar servicios alimenticios. Se abordan diversos aspectos de la misma como su historia, su estructura, las funciones operativas y administrativas, así como un análisis de su contexto.

2.1 Ambiente externo de la empresa

La empresa se encuentra ubicada en la zona norte de la ciudad de Mérida, Yucatán. Dicha empresa es catalogada como micro empresa³ familiar dedicada al giro alimenticio, específicamente a la comida española tradicional, dirigida por la Chef del lugar y su esposo, los cuales pretenden compartir su lado español y con esto darles a sus clientes un poco de su cultura.

El primer aspecto a mencionar en el ambiente externo de la organización, es el económico, en el cual resulta un riesgo el poder adquisitivo de sus clientes, ya que de acuerdo con el censo económico (INEGI, 2014) Yucatán se encuentra en el lugar 23 de 32 en el país, por debajo de estados como Michoacán, Chiapas y Campeche por mencionar algunos, lo que demuestra la falta de gasto disponible.

Por otro lado, según el calculador de inflación nacional del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información entre enero 2019 y enero 2020 es del 3.24% y arrojando un promedio mensual de 0.27%.

Por otro lado, aunado a lo anterior en el factor clientes se puede mencionar que gracias a la globalización es cada vez más común y sencillo conocer los usos y costumbres de países lejanos, y a la par también hace que los consumidores sean más exigentes, tanto en la calidad de los productos y servicio como en la obtención de estos mismos.

Aunado a lo anterior, según la Fundación Eroski de acuerdo con una encuesta que se llevó a cabo por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) de España, consideran que gran parte de los jóvenes tienen un perfil de consumo de alimentos basados en los siguientes criterios: sencillez, rapidez y comodidad en la preparación de alimentos, presupuesto muy limitado destinado a la alimentación y forma no

³ La Secretaría de Economía (SE) define a una microempresa como aquella que cuenta con menos de 10 empleados y genera hasta 4 millones de pesos anualmente en ventas.

convencional de consumo, es decir, compaginan el acto de comer con otro tipo de actividades (TV, radio, lectura, trabajo, etc.). tomando en cuenta que esta es una etapa que abarca un periodo de cambio entre la adolescencia y la edad madura. Ser estudiante o trabajar, ser independiente o permanecer en la vivienda familiar configuran un estilo de vida peculiar que influye directamente sobre los hábitos alimenticios. Lo cual repercute en el horario de las comidas siendo este descuidado, lo que lleva a los jóvenes a comer a cualquier hora y la dieta se acomode a sus exigencias y ritmos de trabajo, estudio y/o ocio. El consumo de alimentos fuera del hogar, en el sentido de ocio, por razones de precio y de identidad con su grupo, suele producirse en lugares tales como: hamburgueserías, pizzerías, restaurantes de comida rápida, entre otros. En estos establecimientos, los platos que se sirven son de alto valor de saciedad y elevado contenido energético, fundamentalmente a expensas de grasas e hidratos de carbono simples, complementándolos con refrescos o alcohol en sustitución del agua. (Fundación Eroski, s.f.)

Según el estudio global de Nielsen (2016) sobre tendencias de comida fuera del hogar en nuestro país, el 40% de las personas afirma comer fuera de casa al menos una o dos veces por semana, por otro lado, en cuanto a la elección de establecimientos más populares para comer fuera de casa o pedir “para llevar” son los restaurantes de comida rápida (51), restaurantes formales (46%), restaurantes casuales (44%) y cafeterías (31%). 52% de los mexicanos consideran los precios de un establecimiento como un factor de decisión para elegirlo al comer fuera de casa. Sólo 37% considera la calidad de los alimentos y 26% el servicio. (Nielsen México, 2016)

Así mismo, respecto al factor de competencia, el cual se menciona a detalle más adelante en este capítulo. Se debe mencionar que con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, sf) en Yucatán el giro alimenticio, específicamente restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta, tiene un aproximado de 1,141 unidades económicas de las cuales 700 se encuentran en la ciudad de Mérida.

De igual manera, el factor tecnológico afecta a la organización, ya que hoy en día un elemento importante para la distribución de productos alimenticios son las plataformas

digitales, las cuales para el segmento joven son muy atractivos ya por su comodidad, rapidez en el servicio y variedad de restaurantes ofrecidos por las plataformas. De acuerdo con Cervantes (2019) las personas aproximadamente gastan \$700 pesos mensuales en este tipo de servicios y los usuarios más frecuentes de estas aplicaciones son hombres mayores de 45 años, que destinan hasta \$340 pesos en promedio en cada solicitud de comida. Además, las plataformas preferidas son Uber eats y Rappi.

Así mismo, de acuerdo al factor gubernamental en México según normativa nacional para que un establecimiento de servicios híbridos como son los alimenticios, necesita contar para el control sanitario de alimentos, así como para la certificación, con aviso de funcionamiento actualizado y cumplir con lo establecido en:

- Ley General de Salud.
- Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios.
- Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, 2016)

Por otro lado, si se trata de un establecimiento que ofrece el servicio de venta de bebidas alcohólicas, este necesita de las siguientes licencias y certificaciones:

- Licencia de funcionamiento o de apertura, la cual depende de las regulaciones y costos que tenga en cada lugar, en este caso se regula con el artículo 112 de la Ley de Hacienda del Municipio de Mérida.

Dada la ubicación de la empresa en el estado de Yucatán, cabe mencionar que un factor de riesgo para éste y cualquier otra empresa es la cuestión climatológica, específicamente desastres naturales, como son los huracanes, los cuales, según la historia de la ciudad de Mérida, Yucatán han hecho estragos importantes las veces que han ocurrido. Al igual es relevante mencionar que al estar en una ciudad que puede llegar a tener temperaturas considerablemente altas, esto puede llegar a ser un riesgo ya que, en el establecimiento se trabaja con productos perecederos, es decir que necesitan un cuidado particular, ya que son sensibles a los cambios de

temperatura y humedad, como son los mariscos, carnes o aves, ingredientes esenciales para la cocina española.

2.2 Antecedentes de la empresa

El restaurante es una empresa familiar que inicio en la ciudad de Puebla, hace aproximadamente 23 años, cuando sus propietarios decidieron regresar de España con el nombre de “Mesón del Segoviano”. Gracias a una persona cercana, la cual les hablo de la ciudad de Mérida, Yucatán decidieron migrar a esta ciudad hace aproximadamente 16 años y medio, teniendo una primera ubicación en la colonia San Ramón Norte.

La empresa está constituida como persona física con actividad empresarial, es una empresa familiar integrada por una Poblana y un Segoviano como cabezas del negocio y dueños. De la misma forma es importante mencionar que a principios del año 2019, la empresa sufrió la pérdida de capital, al retirarse el único inversionista externo a la familia.

El nombre del restaurante se define a raíz de que ambos dueños son fans del equipo de futbol español “Real Madrid”, y deciden utilizar el nombre del famoso estadio, adaptándolo al negocio. Y teniendo como fin, que este sea un factor que pueda atraer a fans de dicho equipo.

Cuentan con un conocimiento amplio de la cocina española y de servicios; cuentan con licencias sanitarias tanto para la producción y venta de alimentos como para la comercialización de bebidas alcohólicas dentro del establecimiento.

Así mismo, de acuerdo a su infraestructura, cuenta con un local pequeño, con dos baños, con aproximadamente 12 mesas, una barra y cuatro taburetes en la terraza (parte externa del local), así como dos anuncios y una lona con sus promociones.

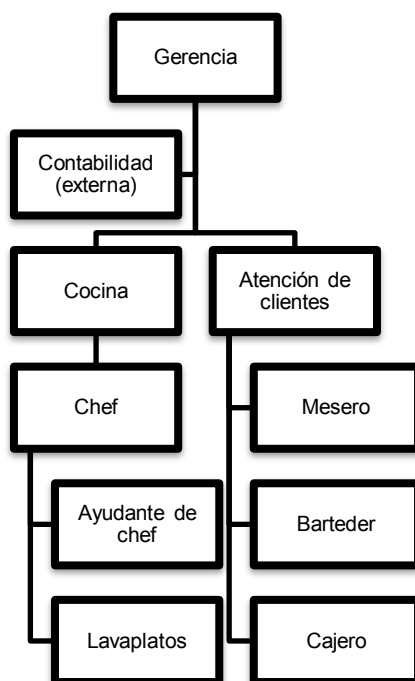
El restaurante está ubicado en la ciudad de Mérida, Yucatán. actualmente en la Col. Montalbán, desde hace 5 años. Esta ubicación se considera como una ventaja competitiva tomando en cuenta la afluencia de vehículos en esa avenida.

2.3 Ambiente interno

2.3.1 Estructura organizacional

La organización de la empresa al ser una empresa familiar, se encuentra encabezada por el gerente general acompañado de su esposa, la chef a cargo y su hija, la cual se encarga de las entradas y salidas de efectivo. A pesar de que no cuentan con una planeación estratégica documentada, los propietarios ven como visión de su negocio, el llegar a ver a la empresa como el mejor restaurante de comida española tradicional en el estado de Yucatán a mediano plazo. Y como misión, para ellos en este momento lo más importante es darles a sus clientes calidad y calidez en el servicio, así como calidad en sus productos, lo cual se traduce en ofrecer buena comida a buen precio con un buen servicio. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa (Figura 2.1)

Figura 2.1 Organigrama de la Empresa.



Fuente: Elaboración propia con información de la empresa (2019).

El Gerente, es el dueño de la empresa y representante legal. Este puesto lo ha desempeñado desde la constitución de la empresa en la ciudad de Puebla, pasando por el nombre anterior hasta llegar a la ubicación y nombre actual de la misma,

compartiendo las responsabilidades y funciones con su esposa, la cual desempeña a la par el cargo de chef responsable. A continuación se describen las funciones de este puesto:

- Establecer estándares para el desempeño del personal y la atención al cliente
- Calcular los costos de los alimentos y bebidas.
- Llevar el inventario y adquirir insumos, equipos y bebidas.
- Monitorear los ingresos brutos y realizar las modificaciones pertinentes a los procedimientos y a los precios establecidos.
- Supervisar los métodos empleados en la preparación de los alimentos, las raciones servidas y la presentación de los platos.
- Coordinar el lavado de la mantelería, la limpieza profunda del establecimiento, el desecho de la basura y el control de plagas cuando sea necesario.

La contabilidad hasta el momento se ha llevado de manera externa, manteniendo a los dueños fuera del control y solo conociendo los resultados de cada ejercicio.

El área de cocina es el área de producción, donde se elaboran los alimentos que serán servidos en el restaurante . La cocina cuenta con un personal dirigido por un chef asistido por el ayudante de cocina” y seguido un lavaplatos. A continuación se describen las funciones de cada puesto:

Chef:

- Prepara los alimentos.
- Organización en general de la cocina.
- Elaborar los menús .
- Hacer los pedidos de materia prima.
- Supervisar la cocina a la hora del servicio.
- Mantener limpia su área de trabajo.

Ayudante de cocina:

- Apoyar en la elaboración de los alimentos.
- Auxiliar a la chef cuando este lo requiera.

- Mantener limpia su área de trabajo.

Lavaplatos:

- Mantener la loza y utensilios de cocina limpios.
- Cuidar que tanto los utensilios de cocina como las platos y vasos conserven su calidad.
- Mantener limpia su área de trabajo.

Al tener pocos empleados el area de atencion a clientes se refiere a el mesero, bartender y cajero. Dichos puestos se reparten entre dos personas dependiendo de la necesidad y la ocasión, asi mismo esta area esta encargada de ser la cara visible y el contacto directo con los clientes. A continuacion se describen las funciones de cada puesto:

❖ Mesero:

- Atender al cliente
- Conocer el menú
- Estar pendiente de las necesidades del cliente.

❖ Bartender:

- Conocer todos los tipos de bebidas que se utilizan en el bar.
- Conocer la forma de almacenamiento de los vinos y licores que se ofrecen en restaurante.
- Saber y conocer muy bien la preparación de las bebidas.
- Conocer y saber el tipo de vasos y cristalería que se utiliza para servir cada bebida.
- Informar de los requerimientos.
- Mantener limpia y organizada su área de trabajo.

❖ Cajero:

- Manejar la caja registradora. Conocer los procedimientos de registro y las diferencias formas de pago.
- Llevar el control de la comandas o notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran.

- Realizar los cortes parciales y finales de la caja.
- Mantener limpia y organizada su área de trabajo.

2.3.2 Mercado meta y competencia

Actualmente la empresa ubica a su mercado meta o segmento de mercado, en los adultos, con edades mayores a 45 años, con poder adquisitivo medio alto a alto Sin embargo, se ha venido dando la afluencia de jóvenes en edades entre 20 y 23 años quienes buscan promociones en bebidas alcohólicas y divertirse por las noches. Los productos que se ofrecen son un conjunto de entremeses, como son las tapas y platillos típicos de la cocina española, como son la paella, el lechón, la tortilla española, pulpo y pavada entre otros, de igual forma tienen una línea de salsa hechas a base de productos naturales como el tamarindo, diversa variedad de chiles y el aceite de oliva indispensable en la comida española. Estas salsas acompañan los diversos platillos y tienen una fuerte preferencia por el consumidor. Las bebidas que se ofrecen van desde refrescos naturales, embotellados, cervezas nacionales e internacionales, y una selección de vinos. Los precios de los alimentos y bebidas se encuentran en el nivel promedio de los restaurantes de la zona. Y en cuanto a comunicación el restaurante analizado actualmente utiliza las redes sociales para dar a conocer su servicio y promociones, específicamente las noches de trivia. Dentro de este análisis no se tuvo información acerca de proveedores, dado que no se facilitó dicha información por parte de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, actualmente gracias a la apertura que genera la globalización, los consumidores tienen más opciones al momento de elegir, aunque esto no siempre se traduce a precios y productos diferenciados, lo cual conlleva a la búsqueda de diferenciación en otros aspectos; por mencionar algunos competidores, se puede enlistar restaurantes dentro de la categoría internacionales, a “Pamplona Bar & Grill” o “Pastami”, los cuales al igual que el restaurante analizado, cuentan con un menú con opciones específicas, precios similares pero estos dos se pueden encontrar en plataformas digitales, tal como Rappi.

Por otro lado en la aplicación de Uber Eats, se puede encontrar opciones que se asemejan más a al restaurante en cuestión, como es el caso de “Como mola” y de nuevo “Pamplona Bar & Grill”, los cuales también tienen precios similares y aunado a eso son restaurantes que al igual que la empresa en cuestión, tienen menú español, con la diferencia de que en el caso de “Como mola” el menú es considerablemente similar al de la empresa, ya que cuenta con paellas, tortilla de patata y montaditas o tapas, por mencionar algunos platillos, pero con la diferencia de que este cuenta con un servicio de entrega a domicilio como es Uber Eats; lo cual lo hace más fácil de encontrar y le da una ventaja ante sus clientes.

Así mismo podemos mencionar restaurantes dentro de la categoría de comida española como: “Claros y Ole!!”, “BIKIAK Enoteca Gastro Bar”, “Sancho Panza Paella”, “La Madrileña”, entre otros más en la ciudad de Mérida, Yucatán.

2.4 Conclusión

Como conclusión se puede señalar que la empresa ha sido una organización que se encuentra en un constante cambio, desde su ubicación hasta de nombre de acuerdo con las diversas necesidades de sus propietarios. A lo largo de su historia ha contado con tres ubicaciones y dos nombres.

Cuenta con 6 empleados, tres empleados en cocina y tres en servicio al cliente. Contando a los dueños que cubren las funciones de la gerencia del restaurante, gracias a sus 23 años de experiencia en empresas de este giro, teniendo buenas y malas experiencias con dichas empresas. Tienen licencias sanitarias tanto para la producción y venta de alimentos como para la comercialización de bebidas alcohólicas dentro del establecimiento.

Así mismo, se menciona la importancia del cuidado en el manejo de sus materias primas, tomando en cuenta el clima en la ciudad de Mérida, Yucatán. Y los diversos establecimientos que se encuentran en dicha ciudad y forman parte de la competencia directa.

De igual forma, se menciona que actualmente el mercado meta al que esta enfocada la empresa, es a adultos de edades mayores a 45 años, con poder adquisitivo medio

alto a alto. Pero al igual se menciona la inquietud de los propietarios por incursionar en un mercado mas joven, de adultos menores de 35 años.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO

En este capítulo, se presentan los resultados del análisis general y comercial realizado a la empresa con la finalidad de identificar las áreas críticas de la organización y posteriormente proponer líneas de acción.

3.1 Análisis General

Para analizar de manera general a la organización en primer lugar, se utilizó la matriz de análisis FODA. De igual manera, de acuerdo a las entrevistas realizadas al personal (mesero/bar tender), dueña y clientes fieles, así como la observación directa, se determinó lo siguiente:

Tabla 3.1 Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Salsas de elaboración propia, de fuerte preferencia por parte del consumidor (Entrevistas los clientes) 2. Trato con el cliente directo ameno y cordial (Entrevista al personal y clientes, y observación directa) 3. Buen clima laboral (Entrevista al personal) 4. Flexibilidad para cambiar o agregar ingredientes al gusto del cliente. (Entrevista al personal y propietaria) 5. Buena ubicación (Entrevista a propietaria) 6. Fidelidad de sus clientes (Entrevista al personal y propietaria) 7. Buen sabor (Entrevista a los clientes) 8. Rapidez en el servicio (Entrevista a los clientes y observación directa) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miedo al cambio (Entrevista al personal y propietaria) 2. Concentración en un solo segmento de mercado (Entrevista al personal y propietaria) 3. Desconocimiento en el manejo del recurso financiero (Entrevista propietaria) 4. Falta de monitoreo del entorno (Entrevista personal) 5. Limitada diversidad de productos (Entrevista clientes) 6. Falta de actualización en el menú. (Entrevista al personal y propietaria)
Oportunidades	Amenazas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidores dispuestos a probar alimentos nuevos. (Revisión documental) 2. Entrada de nuevas tecnologías. 3. Falta de tiempo de los consumidores. (Revisión documental) 4. Nuevos segmentos de mercado, es decir segmentos más jóvenes y poder adquisitivo menor. (Revisión documental) 5. Entrega en plataformas digitales. (Revisión documental) 6. Incremento poblacional. (Revisión documental) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un número amplio de franquicias en el sector. (Revisión documental) 2. Entrada de nuevas franquicias a la ciudad. (Revisión documental) 3. El clima caluroso que afecta a los productos perecederos, básicos en la comida española. (Revisión documental) 4. Nuevos competidores. (Revisión documental)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para la elaboración de la matriz FODA se utilizaron entrevistas con el bar tender/ mesero, así como de su Chef, quien también es propietaria. Como podemos observar en la matriz, una de sus fortalezas principales es el trato directo con los clientes, esto se da gracias a que los conocen personalmente, una desventaja es la falta de diversidad de mercado, ya que están orientados exclusivamente con un grupo de clientes, los cuales si no son procurados pueden ser un riesgo potencial.

La globalización recae tanto en amenazas como en debilidades, porque se puede traducir en fortalezas como consumidores dispuestos a probar alimentos nuevos; pero por otro lado resulta una amenaza por la existencia de más franquicias en el sector o nuevos competidores.

Por otro lado, dentro de las debilidades más preocupantes esta la del desconocimiento sobre el manejo de su recurso financiero, ya que esto genera una incertidumbre acerca de la salud de la empresa; así como la falta de actualización en su menú, resultado del miedo al cambio de la dirección y el tener falta de diversidad de mercado.

De igual forma como se comentó en el capítulo anterior, esta es una empresa familiar, dirigida por el gerente general, acompañado de su esposa y su hija, los cuales se encargan de todas las funciones, desde la elaboración de alimentos hasta el servicio a los clientes. La empresa se divide en dos áreas: la de cocina y la atención a clientes en las cuales laboran 6 empleados en promedio, incluidos los tres integrantes de la familia, ya que el número de estos varía dependiendo de las necesidades, el día y el horario.

La chef encargada y propietaria del restaurante comentó que, a pesar de que llevan apenas cinco años con el nombre y ubicación actuales, tienen más de 20 años de experiencia, ya que primero llegaron a la ciudad de Puebla, desde España y hace aproximadamente 16 años llegaron a la ciudad de Mérida. Dentro de su experiencia en el negocio, ella reconoce como problemáticas, en primer lugar, la parte financiera, ya que su información financiera no la manejan ellos, está a cargo de un despacho contable, y por desconocimiento del manejo financiero, han tenido pérdidas.

Por otro lado, ella percibe que el problema general del área gastronómica desde la perspectiva del consumidor, es que actualmente se vive de tendencias, de las cuales ella comenta que cambian cada seis meses; aunado a lo anterior los jóvenes actualmente no buscan tener experiencias gastronómicas sino más bien su interés está el consumo de alcohol y por ende la comida pasa a segundo término, consumiendo comida chatarra.

Ella también visualiza a la empresa, en el futuro, como el restaurante líder en comida española a nivel nacional y le preocupa el darles a sus clientes la mejor atención y sabor.

De acuerdo con la Chef, “la empresa está tratando de rescatar la cocina española tradicional, que es su fortaleza frente a sus clientes, pero dándole un toque juvenil al introducir al menú hamburguesas, entradas, comida con un toque más mexicano, un sándwich de quesos con ate con el fin de atraer a la juventud. Así mismo están teniendo actividades como las trivias, con el fin de que la gente joven conozca el nuevo menú y se acerque al restaurante, no es lo que quisieran, pero es lo que hay que hacer”.

Por otro lado, el empleado de atención al cliente opina que el restaurante tiene como misión darle al cliente comida española tradicional y casera, así como darle un ambiente ameno para comer, o simplemente sentarse a ver el fútbol con una cerveza. Comenta que hace algún tiempo tenían clientes asiduos, españoles que vivían cerca que llegaban en las noches, simplemente por una tortilla española y una cerveza ya que esta es una costumbre muy arraigada en ese país, la empresa busca proporcionar esa experiencia a los distintos comensales. Por otro lado, menciona que la empresa cuenta con un publicista externo, que se encarga tanto de las campañas publicitarias como de las promociones, dentro de estas promociones tienen la del 2x1 o 3x2 en paellas los martes y jueves.

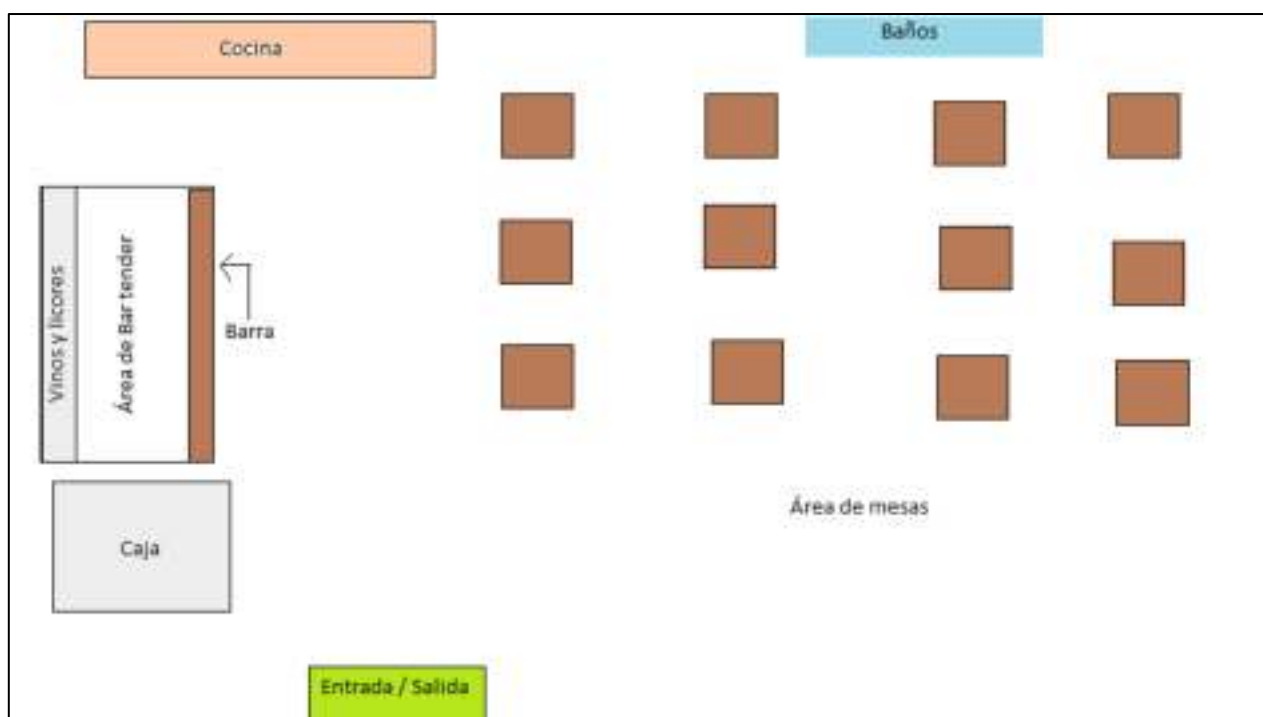
Dentro de sus puntos fuertes el empleado reconoce que el trato que los dueños tienen tanto con su personal como con sus clientes es bueno, con cierta familiaridad, ya que en su gran mayoría los clientes son conocidos del dueño. Definió a sus clientes como personas adultas, ya que su comida es tradicional, por eso es que les gustaría incursionar con un nuevo menú el cual tiene la finalidad de atraer a un mercado más joven, parte de esta estrategia es que dos veces al mes tienen junto a otra empresa días de trivia en las cuales ocasionalmente tienen promociones para darle a conocer a ese público joven los platillos tradicionales a la par del nuevo menú pensado para ellos, El nuevo menú tendrá todavía los platillos que son más solicitados como son el lechón, pulpo, pavada, sobre todo la paella pero con los nuevos platillos tratan de darle un giro más fresco al restaurante.

Parte de sus debilidades mencionaba que era la resistencia al cambio en los dueños, ya que ellos son los encargados de las decisiones en su totalidad, y tienen cierto miedo a actualizarse y perder su esencia, ya que en los años que lleva de constitución el restaurante esta será la primera vez que reformulen o le hagan algún cambio a su menú.

Por medio de la observación directa se pudo conocer las condiciones generales de la empresa como son, su distribución, el trato de los empleados con los dueños, así como la relación que tienen con sus clientes; en este último aspecto es relevante explicar que los días de observación directa se pudo ver como al llegar algún cliente el trato

era directo del gerente, a parte de la atención del mesero, el gerente tuvo la cortesía de saludar y preguntar si necesitaban algo, de manera muy cordial. Por otro lado, se logró ver la relación que existe entre empleados y propietarios, la cual es amena, y cordial, sin dejar a un lado el respeto. Respecto a la manera en la que los empleados tratan a los clientes, todo resulto ser normal, siguen una rutina que, a pesar de no estar documentada, les funciona bien; lo reciben en la puerta, saludan al cliente y lo llevan a su mesa, por lo general lo ubican cerca del bar y cocina, en palabras de ellos “Para hacer más rápido y ágil el servicio”, a continuación, se presenta en la figura 3.1 la distribución del área de comedor.

Figura 3.1 Distribución del área de comedor y bar

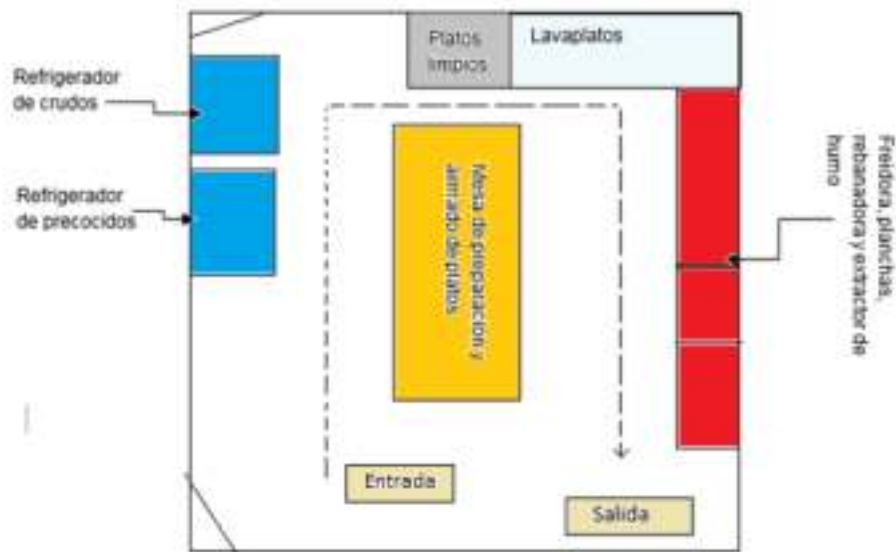


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2019).

Y por último lo que respecta a la distribución en cocina, se logró notar que ésta está de acuerdo al flujo del proceso de producción, de manera que el proceso productivo sea fluido; tiene una entrada o inicio en los refrigeradores, dónde se ubican los productos precocidos y los crudos, de ahí pasa al área de producción y finalizan en el emplatado para darle salida, al termino la vajilla pasa al área de lavado para luego ser

secados en el área destinada a los platos limpios, como se puede visualizar en la figura 3.2

Figura 3.2 Distribución del área de cocina



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2019).

3.2 Análisis comercial

Para el análisis específico se utilizaron las siguientes herramientas: los resultados de una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), antes mencionada, las entrevistas al personal, propietarios y clientes fieles⁴, así como una matriz de perfil competitivo (MCP), una matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la herramienta de comprador misterioso. Las cuales se enfocaron en describir los seis aspectos que abarca el estudio de diagnóstico comercial.

Respecto del entorno comercial se puede observar en la matriz FODA, apoyada de la investigación documental se encuentra la disposición del consumidor de probar alimentos nuevos, al igual que el trato ameno y cordial que tienen los empleados con sus clientes. Por otro lado, se puede hacer una comparación entre la perspectiva de los propietarios y empleados, contra la percepción de sus clientes, lo cual da como

⁴ No existe un método de determinación de clientes fieles, estos son designados o reconocidos por los dueños o empleados de una organización.

resultado que estos están de acuerdo con que se cuenta con un trato amable y cordial, lo cual se resume en un buen servicio.

De igual forma, de acuerdo a su mercado, la organización se encuentra con algunos problemas como son las bajas ventas, el aumento en las empresas competidoras, así como respecto a nuevas tecnologías, se notó que no son aprovechadas, en comparación con la competencia, la cual si lo hace.

Por otro lado, los resultados de la matriz de perfil competitivo, la cual se elaboró de acuerdo a la percepción del tesista a través del uso de la herramienta de comprador misterioso, tomando como base las preguntas realizadas a los clientes. La ponderación se asignó respecto al orden de importancias de las variables analizadas. Dichos resultados arrojan que el restaurante analizado obtuvo una calificación de 2.43, comparado con Competidor 1 con 2.4 y Competidor 2 con 3.74, lo cual lo ubica en el punto medio, los puntos importantes a mencionar son, en primer lugar la apariencia tanto interior como exterior, punto en el cual el restaurante analizado no obtuvo una puntuación favorable, ya que el local presenta averías tanto en el interior como en el exterior, por ejemplo las lonas exteriores o las mesas y taburetes, ubicados en la terraza. Los cuales dan un aspecto viejo y descuidado, lo cual desfavorece al restaurante, ya que, a pesar de tener una ubicación favorable, estos le dan un aspecto de despreocupado y abandonado.

Otro punto relevante son las promociones, las cuales como se mencionó anteriormente, no han sido reformuladas en un largo tiempo.

Así mismo, a pesar de tener presencia en redes sociales, no tienen presencia en ninguna de las aplicaciones de comida a domicilio, lo cual su competencia si está haciendo, y puede ser un factor de riesgo al momento de competir contra ellas. A continuación, se presenta en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos de Éxito	Peso	Restaurante analizado		Competidor 1		Competidor 2	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Presencia en apps de comida a domicilio	0.13	1	0.13	2	0.26	4	0.52
Presencia en redes sociales	0.13	4	0.52	2	0.26	4	0.52
Variedad en el menú	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Limpieza	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Apariencia exterior	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Apariencia interior	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Rapidez en el servicio	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Ubicación	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Sucursales	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4
Promociones	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
Total	1	–	2.43	–	2.4	–	3.74

Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto a las entrevistas semi estructuradas cuya guía se presenta en el anexo 3, se seleccionaron a los clientes fieles⁵, los cuales los propietarios definieron como aquellos como los que visitan el establecimiento en promedio 4 veces al mes, así mismo señalaron el servicio de los empleados como bueno, ya que estos pueden ser identificados con facilidad, resolvieron sus dudas y en general calificaron dicho servicio como amable.

Las apreciaciones de dichos clientes son resumidas a continuación:

- Que el sabor de los platillos está equilibrado, así como la presentación, consistencia de las salsas y cantidad fueron calificadas como satisfactorias.
- El menú fue calificado como satisfactorio al tener una buena variedad.

⁵ No existe un método de determinación de clientes fieles, estos son designados o reconocidos por los dueños o empleados de una organización.

- El servicio fue rápido, ya que tardó en promedio 15 minutos.
- El ambiente y la limpieza del restaurant son buenos.
- Por otro lado, la imagen exterior fue calificada como que puede mejorar, lo cual hace referencia al letrero, lonas y mobiliario externo.
- A pesar de considerar los precios medios, todos aseguran regresar.

Lo cual da a notar que sus clientes fieles actuales, a pesar de ser pocos están conformes con el desempeño del restaurante. Esto no quiere decir que las condiciones actuales sean las idóneas, ya que, aunque estos estén conformes, reconocen los puntos débiles. Como son las instalaciones, las cuales necesitan de una inversión para modernizarlas y acondicionarlas.

Al igual mencionan que a pesar de considerar que el servicio es bueno y rápido, en ocasiones llega a bajar su calidad cuando este se encuentra lleno, ya que no cuentan con personal suficiente para atender a más mesas de las usuales.

Como se menciona anteriormente, la herramienta de comprador misterioso o comprador misterioso por su traducción al español, ayuda a tener una visión más real de la relación empresa-consumidor, se decidió utilizarla para obtener una opinión imparcial respecto a sus clientes, así como se utilizó para contrastar la opinión de sus clientes fieles actuales. Y tomando en cuenta que esta es una de las herramientas actuales más utilizadas en el medio.

Se conto con dos compradores misteriosos y el listado de preguntas, mismas que se elaboró en función de las 7P's de la mezcla de marketing para empresas de servicios y relacionado desde el momento de la llegada al establecimiento, pasando por la limpieza, presentación y atención de los empleados, presentación de los platillos, hasta llegar a las sugerencias de mejora. Dichas visitas se realizaron en distintos días y horarios con la finalidad de obtener opiniones objetivas y evaluar si existe diferencia tanto en el servicio, como en el producto (alimentos) dependiendo del momento de la visita.

Los resultados mostraron que el restaurante cuenta con un buen servicio al cliente, es decir en sus comentarios los compradores misteriosos, resaltaron la amabilidad con la

que los recibieron en el establecimiento, así como la disposición de los empleados para explicarles, desde las salsas de creación propia, hasta los componentes de los platillos que estos ordenaron, de la misma manera mencionan que el servicio fue rápido en su experiencia, ya que tardaron aproximadamente quince minutos entre el momento en el cual les tomaron la orden y la llegada de los alimentos.

El sabor y consistencia de los platillos ambos lo calificaron como satisfactorio, es decir, el equilibrio de sabores fue el correcto, en cuanto a la presentación de los platos, la describieron como buena, así como la cantidad que consideran adecuada. Por otro lado, consideran que la limpieza del establecimiento puede mejorar, y que, aunque encontraron limpios los baños, uno de los de caballeros se encontraba fuera de servicio y la otra tenía poca iluminación, lo cual hizo complicado encontrar la lámpara.

Tomando en cuenta que los días de vista de los compradores misteriosos fueron distintos, a pesar de que uno de los compradores misteriosos calificaría a los precios apropiados y justos, tomando en cuenta la calidad de los productos y el servicio que se brinda en el establecimiento. El otro opina que son altos, tomando en cuenta que en su caso el platillo llegó incompleto, faltándole los camarones, lo cual a su parecer hace bajar la calidad del platillo en presentación, a pesar de que al darse cuenta los empleados se los hicieron llegar.

Dentro de las sugerencias, mencionaron mayor difusión en estrategias publicitarias, que le pudiera otorgar mayor visibilidad, ya que ninguno de los compradores misteriosos había escuchado del lugar y consideran en definitiva regresar. Así como mencionan que el exterior del establecimiento requiere atención, sobre todo las lonas y toldos con el nombre del restaurante, pues están viejas, sucias y rotas, y dan muy mal aspecto.

Por otro lado, pese a que en la carta ofrecen una larga lista de cervezas (más de 20), al momento de ordenar únicamente dijeron que contaban con cinco tipos/marcas.

En otro orden de idea, el segundo aspecto a considerar es la estrategia comercial, el cual incluye la misión, visión, objetivos y estrategia actual de la organización. Así mismo en este aspecto se pudo observar que esta es una empresa, la cual a pesar de que no cuenta con una planeación estratégica establecida, sus propietarios definen

como visión de su negocio, el llegar a ver a la empresa como el mejor restaurante de comida española tradicional en el estado de Yucatán a mediano plazo y del país a largo plazo. Y como misión, para ellos en este momento lo más importante es darles a sus clientes calidad y calidez en el servicio, así como calidad en sus productos, lo cual se traduce en ofrecer buena comida a buen precio con un buen servicio.

A continuación, se expone el tercer aspecto, la organización comercial, se puede mencionar que el trato que los dueños tienen tanto con su personal como con sus clientes es bueno, con cierta familiaridad, de acuerdo con lo ya que en su gran mayoría los clientes son conocidos del dueño.

De acuerdo con los sistemas comerciales, los cuales se refieren a los sistemas de información y control, desarrollo de nuevos productos y servicios. están a cargo de la chef y propietaria, la cual menciona, en sus palabras “la empresa está tratando de rescatar la cocina española tradicional, que es su fortaleza frente a sus clientes, pero dándole un toque juvenil al introducir al menú hamburguesas, entradas, comida con un toque más mexicano, un sándwich de quesos con ate con el fin de atraer a la juventud, así mismo están teniendo actividades como las trivias, con el fin de que la gente joven conozca el nuevo menú y se acerque al restaurante, no es lo que quisieran pero es lo que hay que hacer”. Así mismo de acuerdo a los sistemas de control, al ser una microempresa de productos híbridos, la cual no requiere de maquinaria, los controles se realizan de manera visual y manual.

Así mismo, de acuerdo a la productividad comercial, la cual se refiere al análisis costo-efectividad, se utilizó la matriz de perfil competitivo antes expuesta, la matriz de factores internos, que se presenta a continuación, y las entrevista al personal. De igual forma, según reportes de la empresa, en el área de costos están teniendo problemas, ya que a falta de apoyo financiero y administrativo tiene deudas que sobre pasan sus ingresos, lo cual los deja en desventaja frente a la competencia.

Así mismo a continuación en la tabla 3.3 se presenta la matriz MEFI, la cual se construyó con base en la matriz FODA y las ponderaciones se obtuvieron ordenando de mayor a menor importancia los factores. Ubicando a la empresa con una puntuación total de 1.85 contra 0.63 de las debilidades, dichos resultados nos indican que a pesar

de que las fuerzas internas son favorables a la organización, esta cuenta con mayores fortalezas que debilidades. Sin embargo, el valor total se ubica por debajo de 2.48, lo que indica que la empresa es débil en conjunto internamente, teniendo en cuenta la relación que esta tiene con la matriz FODA.

Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor critico	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Salsas de elaboración propia			
Trato con el cliente directo ameno y cordial	0.07	4	0.28
Buen clima laboral	0.08	4	0.32
Flexibilidad con los clientes	0.06	4	0.24
Buena ubicación	0.06	3	0.18
Fidelidad de sus clientes	0.08	4	0.32
Buen sabor	0.1	3	0.3
Rapidez en el servicio	0.07	3	0.21
Subtotal Fortalezas			1.85
Debilidades			
Miedo al cambio	0.1	1	0.1
Concentración de demanda	0.07	2	0.14
Descontrol de los datos financieros	0.1	1	0.1
Falta de monitoreo del entorno	0.06	1	0.06
Limitada diversidad de productos	0.08	2	0.16
Falta de actualización en el menú	0.07	1	0.07
Subtotal Debilidades			0.63
Total	1		2.48

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2019).

Por otro lado, teniendo como último aspecto, las funciones comerciales, es decir la mezcla de marketing, así mismo resulta importante mencionar que dentro de la mezcla de marketing se analizaron sus 7 variables, que incluye tres variables más que son personas, procesos y evidencia física (Physical evidence) pues se considera un producto híbrido⁶:

- Producto: aspecto en el cual se puede mencionar que a pesar de que tienen productos y servicios, los cuales tanto sus clientes como los compradores

⁶ Servicio híbrido: Igual proporción de bienes y servicios (Kotler & Armstrong, 2003)

misteriosos describieron de calidad, estos no son únicos en su mercado y no han sido actualizados en un largo tiempo.

- Precio: El precio de sus productos, fue considerado por sus clientes como medio, los cuales se mostraron dispuestos a pagarlo, al ser comparado con su competencia se puede apreciar que se encuentra en un rango promedio. A pesar de ello, sus clientes consideraron que su precio no va acorde con sus instalaciones.
- Plaza: Conforme a su plaza, se encuentra ubicada en una avenida concurrida de la ciudad, pero a consecuencia de tener abandonada la parte exterior del local, su anuncio a pesar de que es visible, no resulta llamativo.
- Promoción: De acuerdo a su promoción, utiliza únicamente redes sociales, y de boca en boca, las cuales no han resultado ser suficientes.
- Personas: Como se mencionó anteriormente, esta variable se refiere al personal, es decir en este caso al personal de cocina, meseros y bar tender. Los cuales según la percepción de sus clientes ofrecen un buen servicio, ya que los atienden de forma amable y respetuosa; así mismo en las entrevistas al personal mencionaron el buen ambiente laboral que tienen y la flexibilidad que ofrecen a sus clientes.
- Procesos: Esta variable se refiere a los procesos encargados de describir el método y la secuencia de las acciones necesarias para el sistema de servicio al cliente. De acuerdo con las entrevistas realizadas al personal, se menciona que, a pesar de no contar con procesos documentados, en el área de atención al cliente, estos siguen un protocolo al momento de recepción y acomodo de los clientes, así como cuando toman la orden.
- Evidencia física (Physical evidence): La evidencia física se refiere a aspectos como, edificios, mobiliario, integrantes del personal, letreros, materiales impresos, entre otras señales visibles de la empresa. De acuerdo con las entrevistas y la observación directa, se puede mencionar que la empresa cuenta con un aspecto desmejorado, ya que la apariencia externa del establecimiento

se percibe descuidada, tomando en cuenta las lonas, anuncio y mobiliario que ahí se encuentra.

3.3 Conclusión

La elaboración del diagnóstico comercial permitió identificar las áreas críticas de la organización, al revisar la opinión de sus clientes, de sus propietarios y de un empleado, así como compararla con otras empresas similares en el ramo. Lo cual ha proporcionado información valiosa para la determinación de las líneas de acción que permitirán realizar los cambios pertinentes, tomando en cuenta las fortalezas presentadas, como son la calidad en el servicio, así como en los platillos que se ofrecen, y tomando en cuenta la inquietud de sus propietarios de ampliar su mercado. Notando claras oportunidades de mejora, poniéndole atención sus fortalezas, así como a las líneas de acción que conllevan estas oportunidades.

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones a partir del diagnóstico comercial y de la misma manera se generan recomendaciones que se podrían implementar con la finalidad de mantenerla en el camino hacia una mejora continua.

4.1 Conclusiones

Como conclusión del estudio, se debe mencionar que a pesar de ser una micro empresa, ésta puede hacer uso de un análisis comercial de manera satisfactoria. Ya que en este caso los resultados se obtuvieron través de este tipo de análisis, utilizando instrumentos y herramientas, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas), matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), matriz de competencia, compradores misteriosos, así como entrevistas dirigidas a sus clientes fieles y a su personal. Cabe remarcar, que como se menciona anteriormente en el diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, se busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado de competitividad (Fleitman, 1997), su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. Según Carballo (2013) la empresa tiene una posición frágil dada sus debilidades (miedo al cambio, concentración en un solo segmento de mercado, desconocimiento en el manejo del recurso financiero, falta de monitoreo del entorno y limitada diversidad de productos) y amenazas (la existencia de un numero amplio de franquicias en el sector, entrada de nuevas franquicias a la ciudad, existencia de competidores similares y el clima caluroso de Mérida que afecta a los productos perecederos, básicos en la comida española), tomando en cuenta los resultados de la matriz, y deberá trabajar en subsanar dichas debilidades y amenazas.

Basados en Hanna y Freeman (2016), Se pudo notar que la empresa pretende utilizar el enfoque de cambio organizacional, denominado teoría de la transformación al azar, el cual cambia sus estructuras de manera flexible de acuerdo con los deseos de los líderes, en este caso de la Chef, y con las demandas y amenazas de su entorno, en este caso los poderes adquisitivos limitados de los nuevos segmentos y una variedad de platillos con un enfoque más juvenil. Y de acuerdo con Chavenato (2000) las fuerzas exógenas, especificas el uso de las tecnologías como medio de comunicación y de promoción y oportunidades tales como, nuevos segmentos de mercado están

generando la necesidad de introducir cambios en las estrategias comerciales. De acuerdo con los modelos de cambio organizacional, se concluye que el modelo que podrían aplicar sería el de Faria Mello (1983), el cual trata de un contrato inicial el cual refiere a los acontecimientos que se están presentando en la empresa para lograr una mayor rentabilidad y establecer los agentes de cambio que se vayan a utilizar como el tacto cuando realicen dicho contrato, este tipo de situaciones para ello es necesaria realizarla por escrito ya que es una medida para lograr mayor confiabilidad y que no se presente ningún conflicto. Dicho modelo tiene fases que van desde el contacto, contrato, la entrada, la recolección de datos (entrevistas, observación, consulta documental, etc.), diagnóstico (define los objetivos de cambio, considera alternativas y evalúa el potencial de cambio), planeación de intervenciones (define, planea y programa estrategias, puntos de acción y tácticas), acción (implementa el plan de acción), acompañamiento y evaluación, seguidos de una institucionalización del cambio planeado y llegando así al término.

Los recursos más importantes con los que se cuenta son su ubicación, y sus activos humanos, ya que al igual que el producto, su servicio fue el segundo punto mejor calificado. De igual forma éstos mencionan como el cruce de las oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades se sugiere el siguiente listado de estrategias sugeridas

De la misma forma al tomar como referencia el análisis FODA, se formuló la siguiente lista de estrategias:

1. Renovar el menú aprovechando el mercado cambiante y a los consumidores dispuestos a probar alimentos nuevos. (D6,O4)
2. Generar una base de datos de los clientes fieles para darles promociones especiales (F6,D2)
3. Conocer lo que lleva a sus clientes fieles a llegar con regularidad. (F6,D2)
4. Comercialización de sus salsas por medio de alianzas estratégicas. (F1, O1)
5. Capacitación al personal sobre el manejo de alimentos. (F3, A3)

6. Rediseño o renovación de exteriores. (D1, A2, A4)

Actualmente, según comentarios de la propietaria y chef, la empresa se encuentra en una etapa de crisis, resultado de las bajas ventas, bajas de capital social consecuencia de malos manejos contables, así como la pérdida de un inversionista, lo cual en gran medida descapitalizó a la organización; dejándolos con deudas considerables. A pesar de esto la empresa presenta fortalezas importantes, como son la calidad en sus productos, la fidelidad de los clientes actuales, que a pesar de ser pocos han sido de vital importancia en estos meses difíciles; así mismo cuentan con una ubicación adecuada, ya que se encuentran en una avenida concurrida de la ciudad, esto, con la visibilidad pertinente del local puede ser ciertamente favorable al momento de ser visitados por los potenciales clientes.

Para finalizar, retomando lo mencionado por Wheeler y Hunter (2007) para determinar la ventaja competitiva, siendo el primer paso la identificación de los recursos de la empresa, seguida de la combinación de sus fortalezas con sus capacidades, se logró observar la empresa cuenta con fortalezas como sus salsas, el trato con sus clientes, así como la buena relación con sus empleados, la fidelidad de sus clientes, el sabor, la rapidez de su servicio y su ubicación. Por otro lado el tercer paso, en el cual se evalúa el potencial de beneficios de estas capacidades, se debe mencionar que a pesar de que los propietarios tienen miedo al cambio, se notaron dispuestos a hacerlo ya que están consientes de la necesidad, lo cual es importante para realizar las estrategias pertinentes, las cuales se mencionan anteriormente, así mismo tomando de referencia el cuarto paso donde se seleccionan las estrategias, se sugiere realizar de las antes mencionadas, las que los propietarios crean pertinentes y estén dispuestos a seguir. El último paso expuesto por Wheeler y Hunter (2007), es la identificación de brechas de recursos, las cuales, en este caso en particular, están principalmente de manera financiera, así como en el ya mencionado miedo al cambio.

4.2 Recomendaciones

Para finalizar, a continuación, se presentan recomendaciones relacionadas con el análisis comercial, basadas en los factores de la mezcla de marketing y en los resultados arrojados por los instrumentos de análisis antes mencionados, en particular las sugerencias dadas por los compradores misteriosos, tomadas por la imparcialidad que se encontró en ellas:

- Plaza: Se sugiere aprovechar la cercanía con avenidas importantes y concurridas, enfocando esas estrategias de promoción entre semana a jóvenes y adultos que quieren pasar una noche agradable. Sumado a esto, la recomendación en este caso se enfocaría a seguir utilizando redes sociales, pero pagando publicidad, para hacer más visible la marca frente a sus competidores.
- Promoción: Se recomienda la implementación de nuevas promociones, tomando en cuenta los resultados de la matriz de competencia, donde se logró notar que su competencia cuenta con promociones casi a diario. A continuación, se mencionan ejemplos de promociones:
 - “Ladies night” o su traducción al español noche de mujeres, se ha utilizado como estrategia para atraer al género femenino a bares o restaurantes, por medio de canales para fidelizar su visita y al mismo tiempo, que el consumo sea elevado.
 - Promociones en bebidas para partidos de fútbol, al transmitir partidos en el establecimiento y ajustar promociones especiales, aunado a publicidad en redes sociales referente; lograrían fidelizar al mercado de personas que gusten de ver partidos deportivos.
 - Promociones en descorche de vinos, podría ser una estrategia pertinente, ya que este tipo de bebidas son ideales para acompañar la comida española, a la cual está dirigido el establecimiento

- El enfoque en promociones en bebidas sería de gran utilidad, ya que los productos con los que la empresa obtiene más ganancias son con los alimentos.
- Así mismo diseñar promociones enfocadas a las familias, en horario de comida los fines de semana, ya que esos son los momentos idóneos para que estas se reúnan.
- Personas: La propuesta en esta área se traslada a la contratación de nuevos empleados, para evitar el exceso de actividades para un solo empleado, ya que actualmente la caja es atendida por la mesera o en dado caso por el bar tender, lo cual implica duplicidad de funciones.
- Evidencia física (Physical evidence): por medio de las entrevistas a clientes y la observación directa, se logró notar las condiciones en las que se encuentra el local, las cuales como se mencionó anteriormente le da un aspecto descuidado y viejo al restaurante. Sería de vital importancia realizar acciones correctivas a la imagen, arreglando los desperfectos tanto internos como externos, así como la decoración, el cambio de las lonas y anuncios, de los taburetes y mesas de la terraza.

Así mismo, de acuerdo al análisis general de la empresa, se considera pertinente conocer los recursos financieros con los que cuenta para realizar un plan de acción. Ya que como se mencionó en el capítulo dos, los propietarios comentan en la entrevista que, actualmente la contabilidad hasta el momento se ha llevado de manera externa, manteniendo a los dueños fuera del control y solo conociendo los resultados de cada ejercicio, por lo cual se reconoce que por este desconocimiento del manejo financiero, han tenido pérdidas y problemas de pagos de impuestos. Dando como resultado deudas y pérdidas. Aunado a esto, es importante mencionar que, a principios de año, se sufrió la pérdida de un inversionista, lo cual tuvo como resultado la baja monetaria de esa inversión, así mismo se recomienda la búsqueda de nuevos socios inversionistas de ser posible, así como la búsqueda de financiamiento de ser necesario.

Al igual, como se menciona anteriormente a pesar de ser una micro empresa puede hacer uso de un análisis comercial, el cual se recomienda instituir para ser aplicado periódicamente (semestral o anual). Complementándolo con el uso del Benchmarking, el cual, se define como el proceso continuo de medición de sus productos, servicios, y procesos, frente a los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes. Con el fin de diseñar objetivos y metas ambiciosas en el área de gestión y establecer vías para conseguir dichas metas.

REFERENCIAS

- American Marketing Association . (n.d.). *Marketing dictionary*. Recuperado de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>
- Andrade de Souza, T. (1968). . *Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación y glosario de términos angloamericanos*. Sao Paulo.
- Banco Santander . (2019). *Santander Trade Portal*. Recuperado de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=35&memoriser_choix=memoriser
- Bernúe Coré, S. (2013, Septiembre 5). *Marketing de Pymes*. Recuperado de <http://www.marketingdepymes.com/blog/general/el-cliente-fiel>
- Bessa, A., Kassouf, N., Galeano, R., T, D., & Fernández, M. (2012). Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 29-44. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87724146004.pdf>.
- Burke, W. (2017). *Organizations Change, Theory and Practice* (5ª ed.). USA: SAGE Publications.
- Cano-Pita, G. (2017). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio. *Revista científica dominio de las ciencias*.
- Caraballo, A. M. (2013). *Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a confecoop caribe*. Fundación Universitaria Andaluz Inca Garcilaso.
- Cervantes , V. (2019, marzo 6). *Lider empresarial*. Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/cuales-son-las-apps-de-comida-preferidas-en-mexico/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2da edición. Mc GrawHill Interamericana Editores S.A de C.V. México
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. (2016, Octubre 25). *Secretaría de Gobernación*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/marco-normativo-para-alimentos>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

- Delgado, D. (2017). *La técnica de Mystery Shopper como herramienta de análisis de calidad en la industria turístico (Tesis de grado)*. Universidad en Palma de Mallorca, Palma de Mallorca, España.
- Delle, L. (2016). ¿Cómo compran los mayores de 50 años? A la caza del 'consumidor senior'. *El país*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/05/27/actualidad/1464371403_311633.html
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación medica*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Faria, F. D. (1983). *Desarrollo Organizacional enfoque integral*. Limusa.
- Ferrance, E. (2000). *Acción Research*. Brown University.
- Fleitman, J. (1997). *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad*. México: McGraw-Hill.
- Flores, I. (2018). *Revelando al comprador misterioso*. Recuperado de <http://www.uaslp.mx/Comunicacion-Social/Documents/Divulgacion/Revista/Quince/227/227-05.pdf>.
- Fundación Eroski. (n.f.). *Eroski Consumer*. Recuperado de <http://trabajoyalimentacion.consumer.es/adulto-joven/introduccion>
- Geifman, A. (2014). ¿Quiénes son los millenials y qué los hace tan importantes?. *Merca 2.0*. Recuperado de: <https://www.merca20.com/que-son-los-millenials-y-por-que-hay-que-entenderlos/>
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Gofii, A. (1999). Lo ético en psicología. La cuestión de dominios o ámbitos. En E. Pérez Delgado y V. Mestre (Eds.), *Psicología moral y crecimiento personal*, (pp. 27-42). Barcelona: Ariel. Recuperado de
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (2016). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hellriegel, D. S., Slocum, J.W. y Woodman, R.W. (1998). *Organizational Behavior*. 8th edition. South Western College, Cincinnati, Ohio, USA.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014*.
- INEGI. (n.d.). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

- Jiménez, J. (2017). *Food force magazine*. Recuperado de 5 tecnologías que tu restaurante debe implementar en los próximos diez años:
<https://foodservicemagazine.es/2017/07/5-tecnologias-que-tu-restaurante-debe-implementar-en-los-proximos-diez-anos.html>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*,. México: Pearson
- Leyva, K. (2017, Enero 25). *Milenio Novedades*. Recuperado de
<https://sipse.com/milenio/yucatan-apps-servicios-productos-mercado-entrega-domicilio-240108.html>
- Martinez-Caraballo, N. (2008). *Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: "mystery"*. Recuperado de Research gate:
<https://www.researchgate.net/publication/28243705>
- Matínez, E. (2012, Septiembre 05). 7 P de la mercadotecnia de servicios. *Universidad virtual del estado de Guanajuato*. Recuperado de
<http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/139/Las7Pdelamercadotecniade-servicios.pdf>
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Montalvo Claros, O. G. (2010). *Diagnostico Empresarial (Análisis Integral)*. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/7322>
- Nielsen México. (2016, 11 17). *Nielsen México*. Recuperado de
<https://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2016/40-por-ciento-de-los-mexicanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana-o-mas-a-menudo.html>
- R. Udiz, G. (2015, marzo 16). *Sage advise*. Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/pros-y-contras-de-los-clientes-misteriosos/#gate-263a5c00-99e4-4e71-8421-469deda8e674>
- Rivera, A. E. (2013). El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación. *Gestión Y Estrategia*, (44), 93–106.
- Ruiz, P. (2016, marzo 10). Como la tecnología puede ayudar a los restaurantes. Recuperado de <https://www.diegocoquillat.com/como-la-tecnologia-puede-ayudar-a-los-restaurantes/>
- Secretaria de Economía. (s.f.). *Secretaria de economía*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/>
- Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de

valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162–171. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Vidal, E. (2004). *Diagnostico organizacional evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.

Wheelen , T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista al personal

Cargo:

1. ¿Cuentan con planeación estratégica establecida? (Misión, visión y objetivos)
2. ¿Tienen identificado el rango de edades de sus clientes? ¿Cuál es?
3. ¿Cuáles consideran que son sus días pico? ¿En qué horario?
4. ¿Cuentan con manuales de procedimientos por escrito? ¿Se encuentran actualizados?
5. ¿De qué forma se mide el cumplimiento de las metas del área? ¿Cómo se relacionan con los planes estratégicos de la empresa?
6. ¿Existe en la organización un área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios?
7. ¿Cuáles son sus planes de venta actuales? ¿se elaboran presupuestos?
8. ¿Cuáles son sus principales procesos y cómo los realizan? Solicitar que describa brevemente los procesos y quiénes intervienen ¿Cómo se relacionan estos con otros departamentos?
9. ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas del área?
10. ¿De qué manera dan a conocer sus productos (campañas publicitarias)?
11. En términos generales ¿cómo visualiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa?

Anexo 2 Guía *Mystery Shopper* o Comprador Misterioso

- ¿Al llegar al establecimiento, como te recibieron los empleados? (marca una o más opciones)
 - a) Con una sonrisa b) De forma seria c) Amablemente d) De forma irrespetuosa
- ¿Pudiste identificar a los empleados fácilmente?
 - a) Si b) No
- ¿Los empleados portaban correctamente el uniforme?
 - a) Si b) No
- ¿Los empleados pudieron resolver tus dudas de forma adecuada?
 - a) Si b) No
- ¿Cómo calificas la limpieza del establecimiento?
 - a) Buena b) Mala
- ¿Cómo calificas los baños del establecimiento?
 - a) Limpios b) Sucios c) Otro: _____
- ¿De qué forma llego tu orden?
 - a) Completa b) Incompleta
- ¿Cuánto tiempo tardo en llegar tu orden?
 - a) 15 min o menos b) Entre 15 y 30 min c) Más de 30min
- ¿Los empleados te ofrecieron alguna promoción o descuento? ¿Cual?
 - a) Si b) No
- ¿Cumplió tus expectativas el platillo en cuanto a: ...? (Indica el nivel de cada casilla del 1 al 5, entendiendo que 5 totalmente de acuerdo y 1 es en total desacuerdo)

Sabor	Presentación	Consistencia (Salsas)	Cantidad
Picante: _____	_____	_____	_____
Dulce: _____			
Salado: _____			

- ¿Cómo te parecieron los precios en comparación con el servicio y la comida?
 - a) Altos b) Medios c) Bajos

- ¿Regresarías al establecimiento en un futuro? ¿Por qué?
- Sugerencias o comentarios

Anexo 3 Entrevista a los clientes fieles de Bernabéu

Sexo: H M Edad: _____

1. ¿Con que frecuencia visita Bernabéu?
 - a) Una vez al mes
 - b) Entre 2 y 4 veces
 - c) Mas de 4 veces

2. ¿Al llegar al establecimiento, como te recibieron los empleados? (marca una o más opciones)
 - a) Con una sonrisa
 - b) De forma seria
 - c) Amablemente
 - d) De forma irrespetuosa

3. ¿Pudiste identificar a los empleados fácilmente?
 - a. Si
 - b) No

4. ¿Los empleados portaban correctamente el uniforme?
 - a. Si
 - b) No

5. ¿Los empleados pudieron resolver tus dudas de forma adecuada?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Cumplen tus expectativas los platillos en cuanto a: ...? (Indica el nivel de cada casilla del 1 al 5, entendiendo que 5 totalmente de acuerdo y 1 es en total desacuerdo)

Sabor	Presentación	Consistencia (Salsas)	Cantidad
Picante: _____	_____	_____	_____
Dulce: _____			
Salado: _____			

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la variedad del menú? ¿Por qué?
 - a) Satisfecho
 - b) Puede mejorar
 - c) Insatisfecho

8. ¿Cuánto tiempo tarda aproximadamente en llegar tu orden?
 - a) 15 min o menos
 - b) Entre 15 y 30 min
 - c) Más de 30min

9. ¿Cómo calificaría el ambiente del restaurante? ¿Por qué?

a) Bueno

b) Puede mejorar

c) Mala

10. ¿Cómo calificas la limpieza del establecimiento?

a. Buena

b) Mala

11. ¿Cómo calificas los baños del establecimiento?

a) Limpios

b) Sucios

c) Otro: _____

12. ¿Cómo calificaría la imagen exterior del restaurante? ¿Por qué?

a) Buena

b) Puede mejorar

c) Mala

13. ¿Cómo te parecieron los precios en comparación con el servicio y la comida?

a. Altos

b) Medios

c) Bajos

14. ¿Qué tan probable es que nos recomiende con amigos y familiares? ¿Por qué?

a) Muy probable

b) Probable

c) Poco probable

15. Sugerencias o comentarios