

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Aplicación de Cuadro de Mando Integral en un Restaurant Temático
de Fútbol ubicado en el Norte de la Ciudad de Quito**

Marjorie Alexandra Acosta Pazmiño

David Lansdale, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, Mayo 2013

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Aplicación de Cuadro de Mando Integral en un Restaurant Temático de Fútbol

ubicado en el Norte de la Ciudad de Quito

Marjorie Alexandra Acosta Pazmiño

David Lansdale, Ph.D

Director de la tesis

Maritza Vélez, Mba

Coordinadora del CAD

Magdalena Barreiro, Ph.D

Decana del Colegio de
Administración para el Desarrollo

Quito, Mayo 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Marjorie Alexandra Acosta Pazmiño

C. I.: 171170562-2

Lugar: Quito, Ecuador.

Fecha: 15 de Mayo del 2013

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi madre, quien ha sabido ser mi apoyo e inspiración de vida y a mis hermanos quienes son la razón más grande para superarme cada día. Este trabajo no hubiera sido posible sin su presencia en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre por su esfuerzo constante para darme una educación de calidad, a la Universidad San Francisco de Quito por sembrar en mí a lo largo de estos años el valor del emprendimiento y la constancia, a David Lansdale mi director de tesis por saber orientarme en el desarrollo de este estudio, a quien yo considero mi padre Abdón Ordoñez por sus palabras de aliento y ayuda, a mi familia por ser mi apoyo y a todas las personas que creyeron en mí. ¡Muchas gracias!

RESUMEN

El fútbol es el deporte con mayores seguidores a nivel mundial y ha causado una revolución en el mundo industrial y comercial. La industria de preparación de alimentos es una de ellas. Food-Ball Sports & Grill es una marca establecida en el mercado de la ciudad de Quito, Ecuador, que fue creada con la finalidad de satisfacer la demanda generada por los clientes, como resultado de la influencia de este deporte en la industria.

Esta marca comercial se dedica a servir alimentos y bebidas preparadas dentro de un ambiente temático de fútbol estableciendo un concepto diferente en este tipo de experiencias. Durante los cuatro años de operación de Food-Ball, la gerencia ha aprendido en la práctica el manejo de sus operaciones. Ahora es necesario emprender acciones que permitan identificar los errores y corregirlos en función de mejorar la operatividad y rentabilidad del negocio como tal.

El siguiente estudio recurrirá la herramienta denominada “Cuadro de Mando Integral”, derivada de la administración estratégica, para conocer el panorama general de la marca y delimitar directrices que guiarán al cumplimiento de la misión y visión de Food-Ball Sports & Grill.

ABSTRACT

Football is the biggest sport fans globally and caused a revolution in the industrial and commercial world. The food preparation industry is one of them. Food-Ball Sports & Grill is an established brand in the market of Quito, Ecuador, which was created in order to meet the demand generated by customers as a result of the influence of the sport in the industry.

This trademark is dedicated to serve food and drinks prepared in a football themed environment by establishing a different concept in this type of experience. During the four years of operation of Food-Ball, management has learned in practice how to manage the operations. Now is needed to take actions in order to identify and correct errors in terms of improving the operability and profitability of the business.

The next study will use a tool called "Balanced Scorecard", derived from strategic management, to get an overview of the brand and define guidelines to guide through fulfillment of the mission and vision of Food-Ball Sports & Grill.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 7 |
| ABSTRACT | 8 |
| CAPITULO I: INTRODUCCION | 12 |
| Antecedentes..... | 12 |
| El problema..... | 16 |
| Pregunta de investigación..... | 17 |
| Contexto y marco teórico..... | 17 |
| Presunciones del autor del estudio..... | 18 |
| Supuestos del estudio..... | 19 |
| CAPITULO II: MARCO TEORICO | 20 |
| Influencia de precursores de teorías administrativas..... | 21 |
| Influencia de la administración estratégica..... | 23 |
| Responsabilidad social como un objetivo de operaciones..... | 26 |
| Las franquicias de restaurantes en el mundo y en el ecuador..... | 29 |
| Que es un Balance Scorecard..... | 31 |
| Para que sirve un Balance Scorecard..... | 34 |
| CAPITULO III: METODOLOGÍA | 35 |
| Justificación de la metodología seleccionada..... | 36 |
| Herramienta de investigación utilizada..... | 36 |
| Descripción de participantes..... | 37 |
| Fuentes y recolección de datos..... | 38 |
| CAPITULO IV: RECOLECCION DE DATOS | 40 |
| Datos relacionados a nivel mundial con la marca Food-Ball Sports & Grill..... | 41 |
| Datos existentes a nivel nacional relacionados con la marca..... | 48 |
| Datos de Food-Ball Sports & Grill..... | 53 |
| Valoración..... | 57 |
| Estrategia..... | 61 |
| Objetivos..... | 64 |
| Mapa estratégico..... | 64 |
| Medidas de desempeño..... | 65 |
| Iniciativas..... | 65 |
| Crear valor agregado..... | 66 |
| Responsabilidad social..... | 70 |
| Franquicia..... | 75 |
| Automatización..... | 78 |
| Alineamiento..... | 78 |
| Evaluación..... | 79 |
| CAPITULO V: ANÁLISIS DE DATOS | 81 |
| Creación del Balance Scorecard..... | 85 |
| Importancia del estudio..... | 86 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO VI: RECOMENDACIONES | 87 |
| Implementación del Balance Scorecard..... | 87 |
| Es un negocio franquiciable?..... | 87 |
| Responsabilidad social..... | 88 |
| CAPITULO VII: CONCLUSIONES | 89 |
| ANEXOS | 91 |
| REFERENCIAS | 94 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1. Mapa Sector de Ubicación Geográfica..... | 14 |
| Figura 1.2. Plano instalaciones Food-Ball Sports & Grill..... | 15 |
| Figura 2.1. Pirámide de Maslow..... | 22 |
| Figura 2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter..... | 25 |
| Figura 2.3. Nueve pasos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. TBSI.. | 32 |
| Figura 2.4. Mapa Estratégico..... | 33 |
| Figura 2.5. Ejemplo de mapa estratégico..... | 33 |
| Figura 4.1. Restaurant temático de fútbol en España..... | 43 |
| Figura 4.2. Menú Restaurante Temático en España..... | 44 |
| Figura 4.3. Restaurant Temático de Futbol en Estados Unidos..... | 45 |
| Figura 4.4. Menú Restaurante Temático en Estados Unidos..... | 46 |
| Figura 4.5. Restaurantes Temáticos de Futbol en América Latina..... | 47 |
| Figura 4.6. Sports Planet Restaurant Temáticos de Futbol Ecuador..... | 50 |
| Figura 4.7. Menú Sports Planet Restaurante Temático de Futbol Ecuador..... | 51 |
| Figura 4.8. Chacal Sports Restaurant Temático de Futbol Ecuador..... | 52 |
| Figura 4.9. Mulligan's Restaurant Temático de Futbol Ecuador..... | 53 |
| Figura 4.10 Evolución de Imagen Food-Ball Sports & Grill..... | 54 |
| Figura 4.11. Cartas de Menú de FBSG..... | 55 |
| Figura 4.12. Organigrama Food-Ball Sports & Grill..... | 57 |
| Figura 4.13. Food-Ball Sports & Grill instalaciones..... | 58 |
| Figura 4.14. Análisis de las fuerzas de Porter a FBSG..... | 59 |
| Figura 4.15. Valor Generado por los Clientes..... | 63 |
| Figura 4.16. Mapa Estratégico Food-Ball Sports & Grill..... | 65 |
| Figura 5.1. Balance Scorecard Food-Ball Sports & Grill..... | 85 |

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Hace cuatro años surgió la idea de crear un negocio basado en la mezcla de dos grandes pasiones: el fútbol y la comida rápida. A partir de este sueño y con esfuerzo el 21 de Junio de 2009 nació Food-Ball Sports & Grill, un restaurant temático de fútbol que se presenta como una alternativa diferente dirigida a los fanáticos del fútbol, donde los amantes de este deporte pueden compartir momentos agradables sintiéndose identificados con la transmisión de partidos nacionales e internacionales dentro de un ambiente acorde a su afición.

La actividad comercial de la marca radica en la preparación de alimentos y bebidas para el consumo inmediato a través de un menú especializado que se presenta utilizando la temática del entorno. Cuenta con una capacidad de aforo de 70 personas sentadas, capacidad que se convierte en insuficiente cuando se llevan a cabo partidos importantes en el calendario de copas internacionales o nacionales. En la fecha Food-Ball Sports & Grill, ha logrado captar la atención del mercado, logrando un posicionamiento considerable en el norte de la ciudad de Quito.

Antecedentes

A lo largo de sus años de funcionamiento, el restaurant ha experimentado un crecimiento en aspectos como instalaciones y capital de trabajo, debido a la aceptación inmediata que recibió el concepto del negocio. Dentro de la experiencia administrativa, comercial y social del negocio, se determina que es necesario incorporar cambios orientados a fortalecer la productividad consolidando la marca y su imagen.

Los antecedentes y estimaciones de este tipo de negocio son alentadores, desde el inicio de las actividades hasta ahora la temática adoptada ha seguido atrayendo a más y más seguidores. En la actualidad el fútbol se ha convertido en más que un deporte que

mueve masas, ahora el fútbol que conocíamos ha pasado a ser una industria del panorama comercial; debido a esto, las filas de hinchas han aumentado proporcionalmente con el porcentaje de crecimiento de esta industria. Cada día es más común ver a niños y mujeres de todas las edades alentando a sus equipos, se debe recordar que décadas atrás, este deporte era para el exclusivo deleite de los varones. Hoy por hoy, es un deporte de todos y se lo puede catalogar como el deporte de mayor interés a nivel mundial.

El fenómeno futbolero ha impactado también a nuestro país, llegando a paralizar operaciones de toda índole cuándo nuestra selección (LA TRI), juega partidos clasificatorios a un mundial. A partir de este suceso la fiebre del fútbol capturo varias industrias a nivel nacional: La telefonía, la tecnología, la ropa y toda campaña de mercadeo queda enfocada a esta tendencia.

Las clasificaciones del Ecuador al Mundial, los logros alcanzados, y los triunfos de varios equipos locales han consolidado al fútbol en el país, como una industria que genera ingresos rentables a cualquier escala.

La cultura deportiva de los ecuatorianos, apegada especialmente al fanatismo del deporte con mayores seguidores en el mundo el “Fútbol”, es la idea básica en donde nace la mara sujeta a estudio “Food-Ball Sports & Grill”. La necesidad de espacios comerciales afines al deporte ha incrementado de demanda de lugares donde los fanáticos puedan identificarse con la camiseta de su equipo, en la ciudad de Quito: el requerimiento cada día es mayor.

El problema de esta investigación establece la necesidad de renovar el espacio creado para que los clientes cautivos, y los nuevos clientes que se desea capturar, puedan sentirse identificados con su pasión dentro de un ambiente que ofrezca todos los

servicios requeridos para convertir su visita en una experiencia más confortable y segura que asistir a un estadio de fútbol.

Food-Ball Sports & Grill se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad capital del Ecuador, Quito, en la avenida Real Audiencia y avenida del Maestro (figura 1,1). El sector se caracteriza por ser un lugar comercial que presenta mayor presencia de negocios dedicados la preparación de alimentos, desde el nacimiento de la famosa marca de los Cebiches de la Rumiñahui, en el sector los negocios de alimentos preparados fueron creciendo y ahora es conocido por ofrecer diferentes tipos de comida, convirtiéndose en un lugar de reconocimiento público, que es visitado por una considerable afluencia de personas.

Mapa del Sector de Ubicación



Figura 1.1. Mapa Sector de Ubicación Geográfica

Las instalaciones de Food-Ball Sports & Grill cuentan con un área de 150 m², divididas en 3 áreas destinadas a la atención de clientes: 1.- Zona publica; 2.- Cocinas

(cocina principal, área de bebidas y parrilla); y, 3.- La zona de sanitarios o servicios públicos exigidos por la ley. Ver plano en figura 1.2. Su capacidad autorizada por el municipio de la ciudad es de 70 personas sentadas (no está permitido exceder la capacidad autorizada de hacerlo el restaurant podría exponerse a multas o clausuras temporales o definitivas); cuenta con un personal fijo de cinco personas distribuidas de la siguiente manera: Administrador, Capitán de cocina, Ayudante de Cocina y Posillero, Mesero y Parrillero-Mesero.

En caso de eventos en los que se prevé la asistencia masiva de clientes se procede a contratar personal ocasional por horas, el mismo que es ubicado en el área de mesas y parrilla.

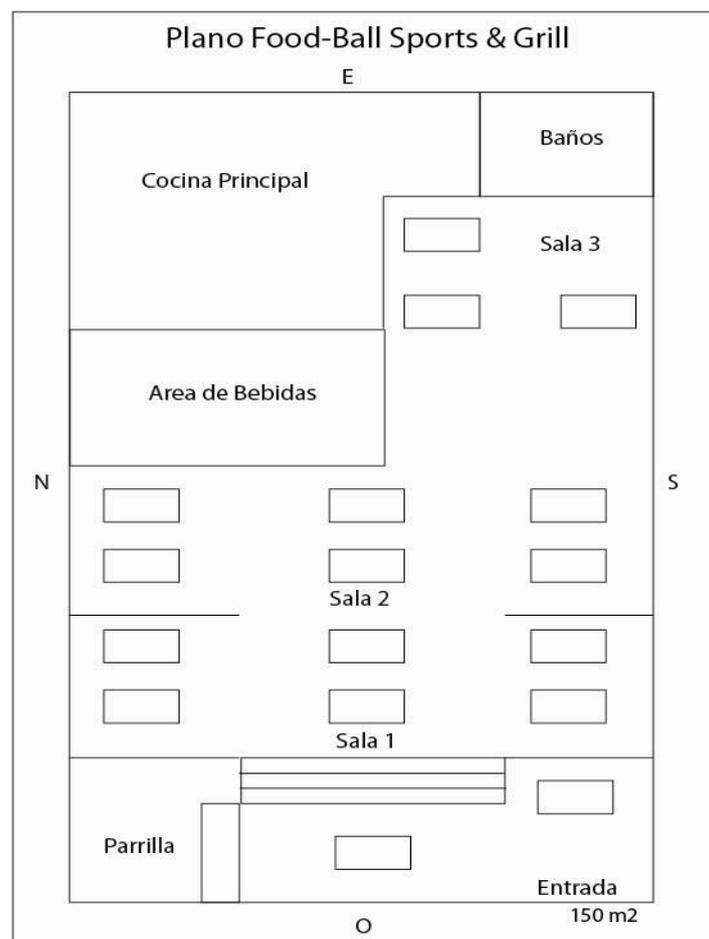


Figura 1.2. Plano instalaciones Food-Ball Sports & Grill

El Problema

Desde la apertura del restaurante, se ha podido observar un crecimiento notable y se puede confirmar que al momento se encuentra en la etapa de madurez. Al llegar a esta etapa es hora de considerar, lo que fue, y lo que se quiere que sea Food-Ball Sports & Grill. Antes de llegar a una etapa de declinación, el negocio requiere una innovación en procesos que permitan reinventar la idea original sin desviarse de la esencia central, siendo indispensable, que se realicen modificaciones inmediatas que involucren cambios significativos. Uno de los objetivos centrales al crear la marca, fue plantearlo de tal manera que pueda convertirse en una franquicia a futuro, sin duda el mencionado objetivo se ha perdido con el tiempo. Además se ha podido observar que el sector comercial ha crecido entorno al restaurant, la competencia cada días es más fuerte y la falta de innovación se está reflejando en los ingresos y utilidades que está generando el negocio, a su inicio las cifras manejadas en los balances eran muy superiores a las actuales, este es el primer termómetro que sirve de indicador para confirmar que es necesario tomar acciones inmediatas.

Con estos antecedentes y con la idea de negocio ya creada esta tesis propone realizar un estudio sobre la posibilidad de aplicar un Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que mejore, optimice y rentabilice las operaciones de Food-Ball Sports & Grill, con la finalidad de consolidarla como una potencial marca franquiciable con una responsabilidad social sustentable de aporte efectivo a la sociedad.

Además esta herramienta propondrá generar un método de evaluación del negocio a corto y largo plazo.

Es importante mencionar que el Food-Ball Sports & Grill, no cuenta en la actualidad con una herramienta de similares implicaciones y también se observa la ausencia de una línea de operaciones controlada a nivel general.

Pregunta de investigación

¿Cómo implementar la herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral en un restaurante temático de deportes ya establecido para mejorar procesos y productividad?

Contexto y Marco Teórico

La perspectiva de estudio se apega a los métodos de aplicación de la administración de empresas. Para esto, será necesario recurrir a las bases de la ciencia de la Administración, reconocer sus inicios y sus precursores, quienes a través de sus conceptos nos servirán de guía para responder la pregunta de investigación. El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (BSC) involucra ahondar en temas de administración estratégica y sus influencias sobre la aplicación de esta herramienta. Uno de los objetivos de este estudio es también orientar a la marca en temas de franquicias, lo que constituye una estrategia de expansión de marca, remontándonos al estudio general del inicio de esta ciencia.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, se seguirán los nueve pasos instituidos por el Balance Scorecard Institute, que incluyen el estudio de los siguientes enfoques: Valoración General; Diseño de Estrategia; Definición de Objetivos; Diseño de Mapa Estratégico; Índices de Medición de Resultados; Iniciativas; Procesos de Automatización; Alineamiento; y, Evaluación.

Propósito de estudio

El propósito central de esta investigación es diseñar una herramienta de administración (CMI), que permita optimizar procesos y reducir costos en Food-Ball Sports & Grill, para que en base a la recolección de información de fuentes primarias y secundarias, determinar estrategias que permitan mejorar la productividad del negocio, y lograr recuperar el porcentaje de ventas perdidos. Se sabe que el producto (negocio en sí) se encuentra en el periodo de maduración y es el momento perfecto para desarrollar un estudio que permita innovar la idea primaria.

El significado del estudio

Este estudio, a más de ser aplicado a Food-Ball Sports & Grill, puede ser utilizado como guía para otros restaurantes del Ecuador. Sería de mayor ayuda si se trata de un restaurant temático, en donde los enfoques son delineados y limitados, como en este caso. Se considera que es el primer estudio realizado con este enfoque, como tesis de grado, hasta lo ahora considerado y de dominio popular es la creación y diseño de nuevos restaurantes de toda tendencia y estilo. Sin embargo, no se ha podido encontrar la aplicación del Cuadro de Mando Integral como estrategia administrativa que busque mejorar el desempeño global de este tipo de actividad comercial.

Presunciones del autor del estudio

El presente estudio posee la característica de ser realizado por el propietario y gerente del restaurante en cuestión. Debido a esto, se presume que el autor recurrirá a la objetividad durante del desarrollo de la investigación, la misma que garantizará la veracidad en los resultados obtenidos expresados en las recomendaciones y conclusiones finales.

Supuestos del estudio

Para este estudio, se asume que nos encontramos en un mercado estable, con una economía donde la oferta y la demanda regulan este aspecto. Además, se supone que el negocio está dispuesto a someterse a un proceso de evaluación, análisis general y estará abierto a recibir las recomendaciones que se desprendan de este estudio.

En el siguiente capítulo se profundizará el tema de marco teórico y su influencia sobre el estudio, además, se encontrará una explicación de lo que involucra y significa el Cuadro de Mando Integral. También se definirá el significado de una franquicia y se mencionarán ejemplos de franquicias mundiales y locales. En los siguientes capítulos se encontrarán la metodología de estudio, la recolección de datos, el análisis de datos que resumirá la elaboración del Cuadro de Mando Integral para Food-Ball Sports & Grill, y finalmente se emitirán las recomendaciones y conclusiones del estudio realizado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Géneros de literatura incluidos en la revisión:

Fuentes

Este estudio involucra la aplicación de la administración de empresas desde todas las perspectivas. Debido a esto, como guía de estudio se realizará una investigación previa, teórica y posterior investigación de campo en las siguientes fuentes:

Textos guía:

Administración – Hellriegel

Administración Estratégica – Thompson

Estrategia competitiva - Porter

Administración de la Producción y Operaciones – Chase

Comportamiento del Consumidor – Schiffman

Investigación de Mercados – Malhotra

Información obtenida del mercado meta

Influencia de los precursores de teorías administrativas

Se debe establecer que para iniciar el estudio de esta tesis, es necesario recurrir a las bases de la ciencia de la Administración, reconocer sus inicios y sus precursores, quienes a través de sus conceptos nos servirán de guía para responder a la pregunta de investigación.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (BSC) involucra ahondar en temas de administración estratégica y sus influencias sobre la aplicación de esta herramienta, uno de los objetivos de este estudio, además, es orientar a la marca en temas de franquicias y responsabilidad social.

La administración de empresas nació con Adam Smith, economista que dio vida a la primera teoría de administración, proponiendo “la reducción de tiempos para ser más eficientes y aumentar la producción”. Henry Ford aplicó esta teoría, y se convirtió, en el caso más conocido en el mundo de la administración, con su famoso trabajo en serie que contribuyó con el crecimiento de la corporación Ford. El segundo precursor fue Frederic Taylor, quien en 1915, estableció los cuatro principios de la administración: La división del trabajo; la administración científica; la selección científica del personal; y, la cooperación para llegar al éxito empresarial. Los terceros precursores de esta ciencia fueron los esposos Gilbert, quienes introdujeron las palabras reingeniería administrativa y comportamiento organizacional. El cuarto pensador de la administración fue Henry Gantt, quien instauró el uso del tiempo como parte del cumplimiento de actividades. Finalmente, nos encontramos con Henry Fayol, a quien se lo conoce como el padre de la administración moderna, con sus famosos 14 principios de la administración: División del trabajo; autoridad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; subordinación de los intereses individuales a los intereses gerenciales; remuneración; centralización; cadena de mando; orden; equidad; estabilidad; permanencia del personal; y, la iniciativa y espíritu de grupo.

Ahora gracias a estos precursores sabemos que la administración consiste en un proceso de planeación, organización, dirección y control de situaciones, proyectos, actividades y demás operaciones que se puedan presentar al encargado de esta área.

Estos procesos se llevan a cabo con la finalidad de cumplir objetivos planteados y deben ser aplicados en un orden secuencial y organizado.

El tema planteado en esta tesis involucra directamente la aplicación de la administración de empresas y sus diferentes ramas para así desarrollar una herramienta que permita responder la pregunta de investigación y cumplir con los objetivos planteados. Food-Ball Sports & Grill ha tenido un manejo administrativo guiado por los principios establecidos por estos precursores, sin embargo es notable, que es necesario reubicar la estrategia empresarial y orientarla a recuperar e incrementar el porcentaje de ventas.

Abraham Maslow también realizó un aporte extraordinario a esta ciencia, su conocida pirámide de necesidades, o también llamada jerarquía de necesidades.



Figura 2.1. Pirámide de Maslow

Esta particular jerarquía tiene una influencia directa con nuestro tema de estudio. Si analizamos la primera perspectiva que indica las necesidades fisiológicas del hombre, que incluye las necesidades de alimento, vestido y casa, siendo el alimento la primera necesidad nos ubica en un plano principal para la contribución de los demás escalones.

La alimentación es primordial para el normal desenvolvimiento de un ser humano y es aquí donde Food-Ball Sports & Grill debe tomar esta oportunidad para convertirla en fortaleza de crecimiento, utilizando buenas estrategias administrativas guiadas por un cuadro de mando integral que permita alcanzar el objetivo que buscamos.

Influencia de la administración estratégica

La administración estratégica forma parte de esta ciencia, que retoma su origen de las batallas de guerra, la palabra estrategia, viene de la palabra estrategos, que significa combate o guerra. Muchos administradores mencionan a la estrategia como la autopista que hay que recorrer para alcanzar un sueño, por lo que nos queda por comprender que son planes aplicados para la consecución de metas a largo plazo. Thomson en su libro de Administración Estratégica, la define cómo:

El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados (Thomson & Strickland, 2004, p.6.)

Según este concepto y así como la administración tiene sus actividades delineadas, la administración estratégica también menciona una secuencia de actividades para su cumplimiento:

- 1.- Desarrollo de una visión estratégica y una misión organizacional.
- 2.- Planteamiento de objetivos organizacionales.
- 3.- Creación de una estrategia.
- 4.- Ejecución de la estrategia.

5.- Evaluación de la ejecución de la estrategia.

Se deberá confirmar si Food-Ball Sports & Grill tiene una misión y visión establecidas, en caso de serlo se deberá revisar su alcance e implicaciones y realizar correcciones a la visión en caso de ser necesario. Después se deberá definir la estrategia a seguir para recuperar las ventas y reposicionar la marca.

La administración estratégica orienta a las empresas a dirigir sus esfuerzos para cumplir con sus metas y objetivos. Para esto Porter también hace una grandiosa contribución con tres estrategias genéricas que otorgan competitividad:

1.- Liderazgo en costos

2.- Diferenciación

3.- Enfoque o concentración

Cada una de estas estrategias tiene su enfoque y dirección, pero en algunos casos y excepciones se podría aplicar un mix de estas tres estrategias, para ejecutarlas como una sola.

Existe un aporte adicional de Michael Porter que debe ser considerado para la evaluación de este caso, y es el modelo de las cinco fuerzas que impulsan la competencia en la industria. El modelo se puede ver representado en la figura 2.2. La perspectiva proveedores tiene que ver con el poder de negociación que se tiene con los proveedores, la perspectiva sustitutos, se refiere a los riesgos o amenazas de productos o servicios sustitutos, la perspectiva compradores, también tiene que ver con el poder de negociación con los mismos, la perspectiva participantes potenciales, analiza la posibilidad de nuevas empresas, y por último la perspectiva de competidores, menciona a los competidores directos actuales.

En el presente caso de estudio se considera que el estado actual de producto es de madurez, se puede realizar este análisis para conocer el impacto de las cinco fuerzas, evaluar la situación actual y servir de aporte en la elaboración de la estrategia necesaria para mejorar el desempeño de Food-Ball Sports & Grill.

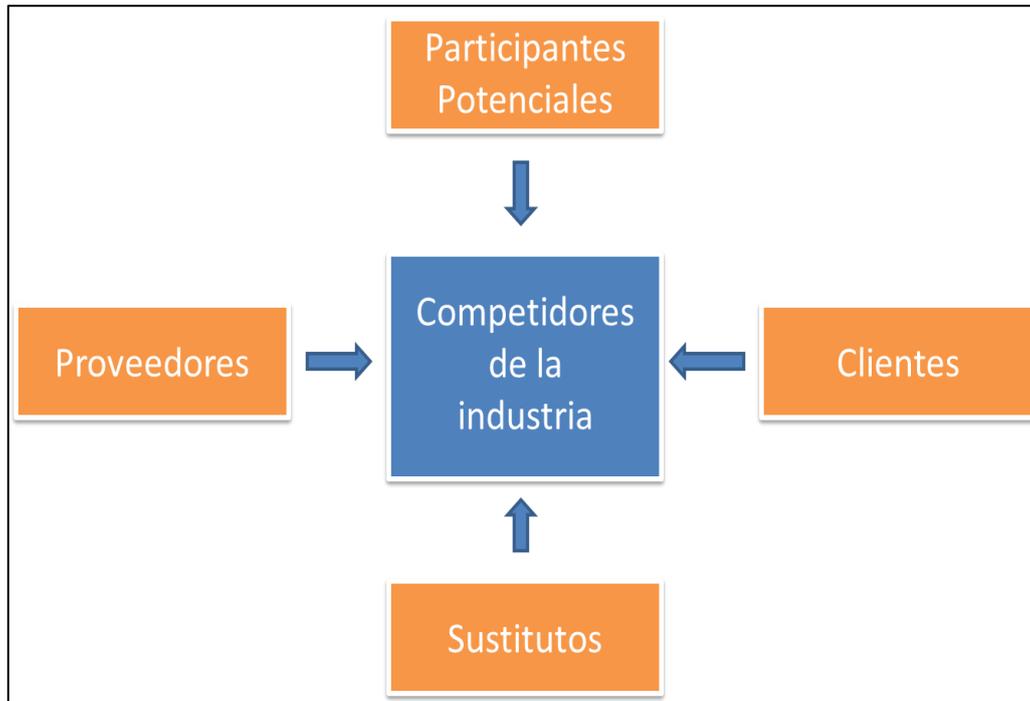


Figura 2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Food-Ball Sports & Grill, con su temática de fútbol, se puede enmarcar dentro de la estrategia de diferenciación, pero para llegar a lograr el éxito en la estrategia no basta solo con tener una temática. Existen factores que también contribuyen a crear una estrategia de diferenciación completa, como la diferenciación en: Tipo de servicio; cadena de producción; diseño; y, manejo de imagen. Pero uno de los principales factores que en la actualidad es bastante utilizado por la mayoría de empresas y marcas, que contribuye con la imagen proyectada y marca la diferencia frente al resto de su industria es la Responsabilidad Social.

Responsabilidad Social como objetivo de operaciones

¿Qué es la responsabilidad social?

Todas las actividades que realiza una empresa o marca tienen un impacto con la sociedad. En décadas pasadas se ligaba a la responsabilidad social con el simple hecho de mantener a la organización en buenas condiciones internas. Estas condiciones involucraban al personal, el ambiente de trabajo, las condiciones de trabajo y demás temas que involucren las prácticas y culturas organizacionales. Ahora este tema ha llegado a revolucionar el ámbito empresarial, involucrando a la sociedad, como principal agente de su desarrollo. La implicación, afecta incluso al diseño de las actuales estrategias corporativas, las mismas, que deben contemplar los siguientes tres aspectos para su diseño: Económico – Social – Medio Ambiental.

En una conferencia ofrecida por Andrea Mendoza, SubGerente de Responsabilidad Social de la Revista Ekos sobre la Responsabilidad Social en la Universidad San Francisco de Quito, se mencionó que la responsabilidad social se la considera ahora como un camino hacia la sostenibilidad de la empresa y se basa específicamente en entender el giro de negocio y dejar de solo preocuparse por el ambiente corporativo interno, sino también, por ser gestores de una sostenibilidad perpetua a través de sus acciones, para de este modo lograr que una empresa no solamente sea rentable ahora sino, que lo sea por un tiempo indefinido y prolongado.

La Red de Pacto Mundial de España establece un concepto bastante claro sobre responsabilidad social:

“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos,

de las preocupaciones sociales, laborales y ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus Grupos de Interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que derivan de sus acciones”. www.pactomundial.org.

No solo basta con que una empresa se apegue a lo que la ley exige, sino que se comprometa en ser un ente protector de recursos y responsable por las acciones e impactos que se deriven de sus operaciones. En la actualidad existen marcas mundiales que se toman a esta cultura organizacional, como estrategia corporativa y llegan a ejecutarla con éxito. Coca Cola, por ejemplo, ha desarrollado un programa de utilización de agua reciclada para la preparación de su fórmula mediante el desarrollo de proyectos como: El “Jardín de Lluvia” de Kentucky, donde mediante redes tejidas recolectan agua al aire libre, la misma que ingresa a una planta de purificación para después ser procesada junto con la fórmula secreta de la marca. Con este sistema Coca-Cola, ha logrado ahorrar billones de litros de agua anuales.

Se conoce que este proyecto lo están desarrollando en algunos países, inclusive en el Ecuador cerca de las inmediaciones de Papallacta. Coca-Cola ha entendido el giro de su negocio y en función de volverse sostenible, colabora con la sociedad ahorrando el recurso de mayor importancia para el planeta y pone en marcha proyectos adicionales que generen un impacto positivo en el ambiente y además, fortalece su imagen social y corporativa.

La responsabilidad social ahora forma parte de las estrategias empresariales; sería importante que Food-Ball Sports & Grill en su estrategia incluya aspectos que involucren a la responsabilidad social como objetivo de operaciones. Esto permitirá que la marca se vuelva sostenible, como se ha mencionado, y además generará una imagen

positiva a la marca. Esta implicación puede verse representada en cualquiera de las actividades realizadas por la empresa, proveedores, producción, promociones, imagen, etc. “Lo importante es entender el giro del negocio y volverlo sustentable”.

Las franquicias de restaurantes en el mundo y en el Ecuador.

La franquicia consiste en el uso adquirido de los derechos de una marca durante un tiempo estipulado y forma parte de las estrategias de negocios internacionales; además, se convierte en una estrategia de posicionamiento y expansión de marca. Hellriegel, en su libro Administración define a la franquicia como:

Los derechos cedidos por la organización (franquiciante) a otra compañía o individuos (franquiciatarios) para usar su marca registrada y producir y vender sus bienes y servicios. Se trata de una modalidad especial de acuerdo mediante la cual el franquiciante no sólo proporciona el producto, la tecnología el proceso o la marca registrada sino también la mayor parte del programa de marketing. (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2002, p.110.)

Este tipo de estrategia es muy utilizada por marcas a toda escala y nivel, pero se reconocen más en marcas de renombre como:

McDonald's – cuenta con más de 33.000 franquiciados alrededor del mundo.

Subway – más de 37575 franquiciados en el mundo.

7-Eleven – cerca de 40000 franquicias en el mundo.

Burger King – 11370 franquicias en 58 países.

Hard Rock Café – 162 franquicias aproximadamente

Como se puede observar, la mayoría de franquicias que registran un mayor número de locales en el mundo pertenecen a la industria de preparación de alimentos, específicamente de comida rápida. En el Ecuador también ha proliferado este tipo de estrategia y se puede observar la presencia de algunas de las marcas mencionadas anteriormente, pero las marcas nacionales también han recurrido a este recurso para expandir su marca. Pese a que en el país no existe una ley que regule este tipo de contratos, existen firmas de abogados que se han dedicado a asesorar a los franquiciantes para la elaboración de los contratos.

Entre las marcas nacionales franquiciadas encontramos a:

Cebiches de la Rumiñahui - 35 locales, inclusive uno en Pasto-Colombia

Pimp's – 5 restaurantes en el país

Disensa – más de 500 locales en el país

Yougurt Persa – 25 locales ubicados incluso en centros comerciales

Farmacias Cruz Azul – más de 800 locales a nivel nacional

Hot-Dog de la González – 6 locales en Quito

Son ejemplos de marcas nacionales que optaron por una expansión nacional o regional y hasta el momento han logrado el objetivo de posicionar su imagen de manera exitosa; sin embargo, también existen desventajas tras esta estrategia, el mal uso de la marca, el mal servicio y atención puede ocasionar efectos negativos hacia la imagen, por lo que el franquiciante, está obligado a controlar periódicamente las actividades realizadas por su franquiciatarios. Otro riesgo significativo que representa esta estrategia es el plagio de cadenas de producción, luego de terminado el periodo de

vigencia del contrato de franquicia. Este evento es bastante probable en el Ecuador debido a la ausencia de leyes que regulen esta actividad.

Food-Ball Sports & Grill aspira llegar a ser una marca franquiciable luego de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, objeto de estudio de esta tesis, se procederá a acceder al registro de la marca como franquicia disponible. Para este efecto es necesario conocer los requisitos y condiciones que se requieren para llevar a cabo este proceso. Durante el desarrollo de la presente investigación, se deberá contemplar este punto como objetivo de la estrategia a ejecutarse.

Que es un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Con los antecedentes expuestos y de la revisión de literatura referente a la administración de empresas y negocios, consideré, que el uso teórico más aplicable para el presente estudio es: La realización de un Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), que permitirá ser una guía para mejorar el desempeño de la marca y a su vez se convertirá en una herramienta de seguimiento en base al cumplimiento de objetivos.

La herramienta de Balance Scorecard fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton, ambos de la Universidad de Harvard. Su modelo propone crear un mapa que represente la estrategia de la empresa a través de perspectivas que se integren para alcanzar objetivos conjuntos y al final maximicen la productividad, satisfacción de clientes, calidad operativa y capacitación laboral.

Kaplan y Norton definen al Balanced Scorecard en su libro “Balanced Scorecard” como:

“el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los

indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos”.

De igual forma Chase, Jacobs y Aquílano se refieren al Balance Scorecard en su libro “Administración de la Producción y Operaciones” como: “un punto de partida para el proceso de diseño de la estrategia y se ajusta a las necesidades de una empresa particular” pág. 31.

El Balance Scorecard se convierte en la herramienta perfecta para el desarrollo y mejoramiento de la productividad de Food-Ball Sports & Grill. Antes de empezar con el diseño del BSC la herramienta exige definir la misión, visión y estrategia del proyecto o empresa. En base a esto, se podrá empezar a trabajar en el desarrollo de la investigación de las cuatro perspectivas.

Para desarrollar la misión, Hellriegel en su libro de “Administración un Enfoque Basado en Competencias”, sugiere que antes de definirla debemos responder a interrogantes como: ¿cuál es nuestro negocio, quienes somos y que queremos lograr? Pág 194. El Instituto del Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard Institute), publicó un libro llamado “Construyendo e Implementando un Cuadro de Mando Integral: nueve pasos para el éxito”, en el que describe nueve pasos necesarios para la construcción de esta herramienta, como se observa en la figura 2.3.



Figura 2.3. Nueve pasos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral. TBSI

1.- Valoración: Consiste en el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, además de una observación general del estado empresarial, dentro de este análisis se puede incluir el mencionado mapa de las cinco fuerzas de Porter, y se debe definir o modificar la misión, visión y valores empresariales.

2.- Estrategia: En base a la misión y a la visión, se determinará la estrategia empresarial, que es la que convierte esos deseos en acciones y operaciones. Es aquí cuando entran en juego, las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Clientes – Finanzas – Operaciones – Aprendizaje. El orden de estas perspectivas será propuesto acorde a la estrategia establecida.

3.- Objetivos: Los objetivos permiten dividir las estrategias establecidas en segmentos y convertirlas en operaciones, son los bloques que construyen un edificio (TBSI).

4.- Mapa estratégico: Implica el diseño gráfico que muestra la relación de los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

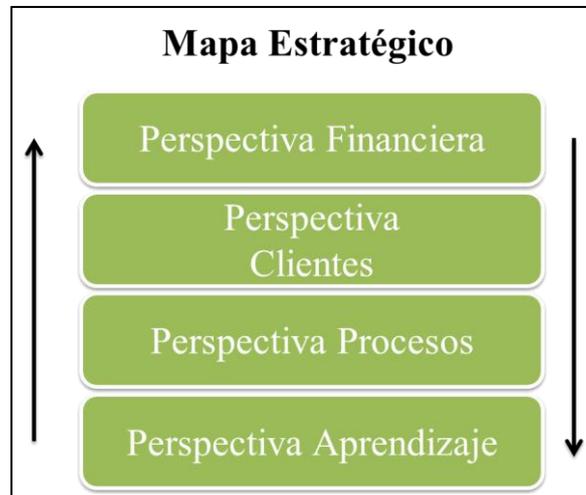


Figura 2.4. Mapa Estratégico

En la figura 2.5 se puede observar un ejemplo de un mapa estratégico desarrollado por el Instituto de Cuadro de Mando Integral.

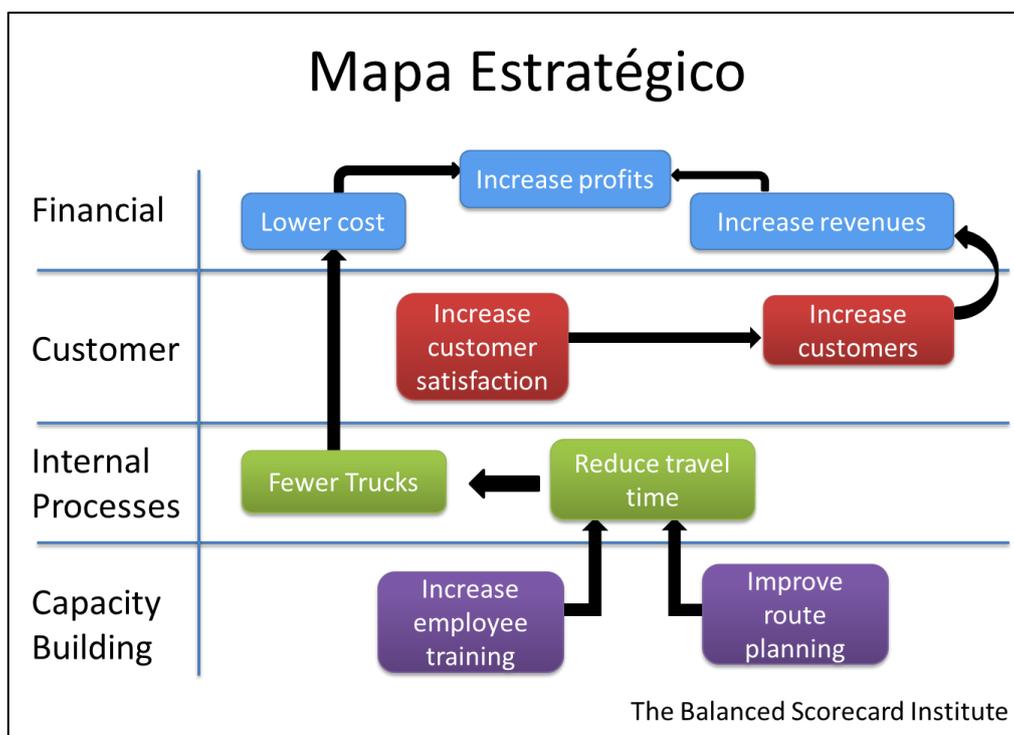


Figura 2.5. Ejemplo de mapa estratégico.

5.- Medidas de desempeño: Se establecen índices de medición para los objetivos, como calidad, tiempo, efectividad, satisfacción, etc.

6.- Iniciativas: Son las acciones que se emprenden en base a los objetivos estratégicos como: franquiciar la marca, crear valor agregado, cambio de imagen publicitaria, etc.

7.- Análisis de rendimiento: Implica la automatización de los procesos mediante un software que ayude con el control y medición de actividades

8.- Alineamiento: Define los niveles de implicación de las actividades, desde el involucramiento corporativo hasta el individual, por lo general se divide en tres niveles: Corporativo, Departamental y Empleados.

9.- Evaluación: Consiste la evaluación la estrategia general y el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Estos nueve pasos serán utilizados para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de Food-Ball Sports & Grill, en el capítulo 4 se recolectará la información necesaria para cada uno de estos pasos y finalmente en el capítulo 5 se analizaran estos datos para dar vida al Cuadro de Mando de la marca.

Para que sirve un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral tiene como función: Colaborar con el cumplimiento de las estrategias corporativas a través de un mapa que resuma los objetivos, perspectivas, acciones, índices de medición e iniciativas que se tomaran para lograr el desempeño esperado. Es una herramienta de la administración estratégica que sirve de guía para mejorar la productividad de las operaciones de un negocio, o empresa, puesta en marcha para dar cumplimiento con el plan estratégico.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

En función de buscar la manera más efectiva de contestar la pregunta de investigación: ¿Cómo implementar la herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral en un restaurante temático de deportes ya establecido para mejorar procesos y productividad? La metodología seleccionada, será la cualitativa.

La aplicación de un cuadro de mando integral depende mucho de la observación y valoración de la situación de la empresa o marca. El instrumento de medición central que se utilizará se encuentra disponible en la práctica y es adaptable a este campo de estudio. Fue elaborado por el Instituto de Cuadro de Mando Integral, y consiste en una secuencia de nueve pasos necesarios para elaborar un exitoso cuadro de mando integral, los mismos que se pueden observar en el capítulo II Marco Teórico - figura 2.3. Las variables a ser medidas son:

- Valoración general del estado de la marca
- Misión, visión y estrategias
- Objetivos estratégicos
- Índices de medición de objetivos
- Iniciativas en función de las estrategias

El instrumento seleccionado demuestra ser confiable y válido debido a su alcance, práctica y nombre del instituto de donde proviene. Estos nueve pasos, han sido desarrollados por varias empresas, obteniendo resultados positivos al finalizar el proceso.

El nivel de medición de las variables consideradas para el estudio tendrá un enfoque basado en cuatro perspectivas diseñadas por este método de nueve pasos:

financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Las mismas que representan un nivel de medición nominal.

Justificación de la metodología seleccionada

La metodología seleccionada resulta bastante acertada para responder la pregunta de investigación. A través de la observación y de los datos empíricos que se pueden obtener mediante este método es como el instrumento seleccionado contestará la pregunta.

Se trata de un caso de estudio que no requiere elementos cuantitativos para su análisis, el estado actual de la marca, hacia donde quiere dirigirse y a través de qué medios son los temas centrales en los que está enfocado, la elaboración de un Cuadro de Mando Integral.

Herramienta de investigación utilizada

La herramienta de investigación para este estudio, se dividirá en dos partes. La primera consistirá en una investigación documental que permita conocer sobre los antecedentes de la idea, el desarrollo del concepto temático de fútbol en un restaurant, la presencia de esta idea en el mundo y su influencia en la industria local. La segunda parte abarcará una investigación de campo, la misma que se realizará dentro de la instalaciones de Food-Ball Sports & Grill, con el objetivo de conocer los datos actuales y las proyecciones que son necesarias para la elaboración de la herramienta de administración estratégica seleccionada (CMI).

La herramienta consiste básicamente en el estudio del caso de la marca, como ha evolucionado desde su inicio hasta la actualidad y hacia donde quiere dirigirse,

encontrar las debilidades que presenta y que no le permiten alcanzar la misión y visión establecidas desde su apertura.

Descripción de participantes

Los participantes que serán considerados para esta investigación, son los que están directamente relacionados con la marca, trabajadores, directivos, clientes, competidores, sociedad e industria.

Número

La marca está compuesta por seis personas, que serán estudiadas y participarán en reuniones de lluvias de ideas y entrevistas. El número de clientes que visitan las instalaciones de la marca es indefinido y cada una de las visitas será sujeto de observación.

Genero

En el estudio es irrelevante la división de géneros debido a que se trata de un caso que no registra distinción de géneros en su mercado objetivo, apunta tanto a hombres como a mujeres.

Nivel Socio-Económico

El nivel socio económico en el estudio será definido por el estrato al que se dirige la marca, mediante este parámetro de segmentación se sabrá que estrategias tomar.

Características especiales relacionadas con el estudio

Se debe comprender que la característica especial en este estudio consiste en el gusto por el fútbol. Tanto el personal como los clientes se asume son hinchas de este

deporte y es la principal razón que en el caso de los clientes los hace frecuentar las instalaciones de Food-Ball Sports & Grill.

Fuentes y recolección de datos

Las fuentes de información para el estudio dependen del tipo de datos que se van a recolectar. Para los datos secundarios que están compuestos por las influencias internacionales y los antecedentes que influyen a la idea local en general las fuentes serán:

Internet: Para conocer la existencia de datos internacionales, casos similares de la existencia de esta idea y su impacto en los idea central alrededor del mundo.

Negocios locales: Que muestren el mismo tipo de giro de negocio, ofrecer el servicio de alimentos y bebidas dentro de un ambiente deportivo.

Las fuentes de los datos primarios provendrán del entorno general que influye sobre el desenvolvimiento de las actividades de la marca de estudio, en este caso:

Directivos: El gerente general y el administrador de la marca quienes colaborarán en el transcurso del estudio para entender el negocio y posterior desarrollo del cuadro de mando integral.

Personal: De quienes conoceremos la esencia de las operaciones de la empresa y de quienes se pretenderá observar las necesidades y expectativas de la marca.

Clientes: De quienes se observara el comportamiento del consumidor para entender mejor como cumplir y satisfacer con sus demandas.

Industria: Para entender a la competencia y analizar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de la marca.

Gobierno: Para considerar las exigencias legales del desempeño del negocio en las iniciativas que se puedan realizar.

En resumen para este estudio se utilizará una metodología cuantitativa de investigación y la herramienta de medición aplicada será la investigación documental y la investigación de campo, el instrumento de medición principal será la aplicación de los nueve pasos de la construcción de un Cuadro de Mando Integral, establecido por el instituto que lleva el mismo nombre del instrumento. Las fuentes consideradas están relacionadas con la marca y su entorno.

CAPÍTULO IV: RECOLECCIÓN DE DATOS

El marco teórico y la metodología de estudio se encuentran ya establecidas, ahora es necesario entrar ya en el trabajo de campo, la investigación en sí. En este capítulo se podrá observar la recopilación de datos secundarios como influencia a la marca, las tendencias en el mundo de este tipo de restaurantes, su decoración, menú y estilos, así como los datos existentes localmente y que influyen o tienen repercusión sobre la marca. Recordemos que el fútbol, es el deporte de mayores seguidores a nivel mundial.

Luego de analizar las influencias internacionales y locales, se procederá a la recolección de los datos primarios, comprendidos por información interna y externa relacionada directamente con Food-Ball Sports & Grill. El Instituto del Cuadro de Mando Integral, como se habló en el capítulo II, diseñó una secuencia de pasos que permitirán realizar un Cuadro de Mando Integral exitoso, cada uno de estos pasos, serán objeto de estudio en el transcurso de este capítulo. Los nueve pasos están comprendidos por:

Valoración

Estrategia

Objetivos

Mapa Estratégico

Medición

Iniciativas

Automatización

Alineamiento y

Evaluación

En el capítulo II, se define los nueve pasos y su implicación, así como la aplicación de su secuencia gráfica en la figura 2.3. Cada uno de estos pasos contribuirá en la elaboración del Cuadro de Mando Integral de Food-Ball Sports & Grill, el mismo que será aplicado para encontrar las debilidades de la marca y tomar provecho de sus fortalezas, para mediante la aplicación de esta herramienta de administración estratégica, recuperar el desempeño inicial y volviéndola productiva.

Datos relacionados a nivel mundial con la marca Food-Ball Sports & Grill

El fútbol es un deporte conocido por mover masas, a través de los años esta industria ha logrado posicionarse de tal forma que ha llegado a invadir a otras industrias y no solo a la deportiva. Esto ha generado la proliferación de diferentes tipos de negocios relacionados con esta temática.

El servicio que comprende la preparación de alimentos y bebidas, no ha sido la excepción, el incremento de concurrencia de hinchas en los estadios a nivel mundial, ha generado que estos resulten insuficientes en su capacidad para recibir la demanda de personas que van a ver jugar a su equipo. Desde esa óptica nació la idea de crear espacios en donde las personas puedan observar a través de la señal televisiva un partido determinado. Estos espacios ofrecían y ofrecen al público, comodidad, seguridad y servicio personalizado, los que se constituyen como valores agregados, en reemplazo del estadio. Este tipo de producto tuvo gran acogida a nivel mundial y ahora existen restaurantes de pequeño y gran nivel que se dedican a esta actividad.

Las influencias en la temática, tipo de decoración y menú a ofrecerse, varían según la ubicación del restaurante. Desde su inicio los restaurantes americanos se inclinaban más por brindar un servicio exclusivo de bar, en donde los asistentes podían observar el fútbol mientras consumían bebidas alcohólicas y maní como pasa bocas, pero no prestaban un servicio de preparación de alimentos. Fue en Europa en donde

surgió la idea de mezclar estos ingredientes, consideremos que en Europa, las personas requieren un tipo de servicio especializado y personalizado de atención.

Euro Disney, presentó problemas al ofrecer a su público el mismo tipo de comida que en América: hot-dogs, hamburguesas, y papas fritas. Cuando se dieron cuenta que el cliente europeo no era consumidor de este tipo de productos tuvieron que cambiar su cultura corporativa, empezaron a vender vino y crearon espacios donde los consumidores de alimentos puedan sentarse a disfrutar de la comida. Con estos cambios se incrementaron las visitas a los parques, así como sus ingresos.

Con el impacto de la globalización muchas culturas han adaptado costumbres de otros países, las influencias se las puede presenciar en Europa y América, encontrándose lugares donde solamente se consumen bebidas alcohólicas y pasa bocas y lugares donde se combinan los alimentos, la bebida y la exhibición de partidos de fútbol. Sin embargo, persiste la cultura de cada región y los expertos en negocios deben tener la habilidad de realizar un estudio de mercado previo a la apertura de este tipo de negocio.

La figura 4.1, muestra un tipo de restaurant temático de fútbol, ubicado en Barcelona, España llamado Sports Bar, como se puede observar su decoración logra identificar a los fanáticos del fútbol con su pasión. Además, brinda comodidad a través de la existencia de varias televisiones y una pantalla gigante, en donde se transmiten los partidos de fútbol. Es importante reconocer que la decoración tiene una gran influencia en este tipo de restaurantes, de ahí nace su temática y la esencia de su existencia, cómo se puede observar en las imágenes todo debe tener relación con el fin de su especialización.

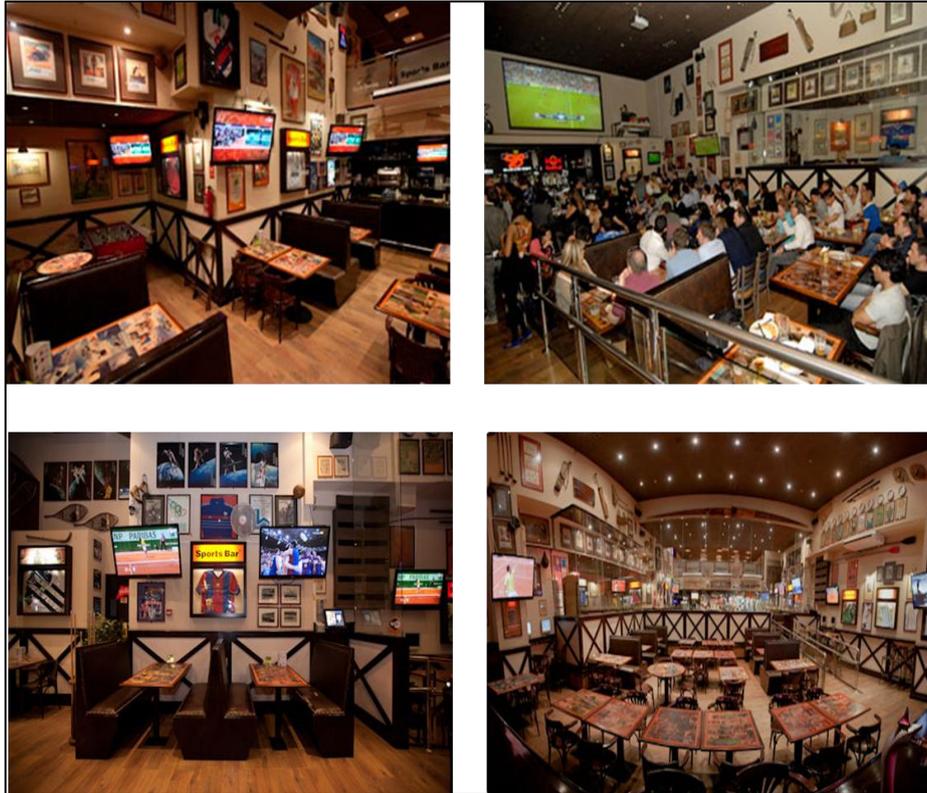


Figura 4.1. Restaurant temático de fútbol en España

Su menú mostrado en la figura 4.2, representa las preferencias de alimentos de los consumidores de este deporte. Dentro de la imagen podemos encontrar: Cerveza; vinos; cocteles; hamburguesas; fajitas; pizza; ensaladas; pastas; sánduches; costillas BBQ; alitas BBQ; paella; y mejillones con preparaciones típicas españolas. El menú ofrece alimentos de consumo mundial pero también ofrece platos especializados de la cultura de su ubicación. De este modo su producto puede alcanzar a consumidores nacionales y extranjeros, también contempla una sección dedicada a los consumidores de alimentos vegetarianos, este es, otro target importante en la industria de preparación de alimentos que debe ser tomado en cuenta. El menú incluye una lista de combos que se promocionan únicamente durante los noventa minutos del partido de fútbol, promoción utilizada como estrategia para incrementar ventas.



Figura 4.2. Menú Restaurante Temático en España

En Miami existe una cadena de restaurantes dedicados a este servicio temático, su nombre es Duffy's Sport Grill nació de la idea de crear un bar restaurante informal, como los que se usaba en Estados Unidos para esta época, en donde las personas puedan disfrutar de su partido de futbol favorito dentro de un ambiente totalmente informal. El restaurante contaba con mesas altas y muy pocas sillas, debido a esto, los clientes debían observar el partido de pie. Como parte de este tipo de cultura, debían servir comida que no necesite cubiertos para llevarla a la boca, por esto Duffy's empezó sirviendo solo emparedados en su menú y las tradicionales cervezas que acompañan estos eventos deportivos.

Por la gran acogida que tuvo el producto la marca empezó a expandirse y ahora sus socios cuentan con veintitrés restaurantes Duffy's alrededor de toda la Florida. En la figura 4.3 se puede observar el predominio del estilo informal en Duffy's, todos sus restaurantes cuentan con una barra principal en donde las personas pueden observar el juego sentados o parados. Además, ahora brinda la comodidad de mesas y sillas de tamaño estándar para mayor comodidad de los clientes.

En Estados Unidos, se utiliza mucho este sistema de observar el fútbol de pie y existen un sin número de bares que mantienen estas políticas y los clientes se sienten satisfechos con el servicio.



Figura 4.3. Restaurant Temático de Fútbol en Estados Unidos

El menú de Duffy's evolucionó con su crecimiento, ahora ya se puede encontrar alimentos que necesitan de cubiertos para poder consumirlos, su menú no difiere mucho del menú de Sports Bar (figura 4.4.).

Se pueden observar las diferencias mencionadas al inicio, entre los dos tipos de restaurantes. Sports Bar es un restaurant temático de fútbol y con esto se entiende que sus consumidores están dispuestos a dejar de lado un comportamiento formal y asumir roles acordes a su pasión, sin dejar de tener un toque de formalidad y organización. Mientras que en Duffy's debido a su historia y a la cultura en la que fue creado, se muestra más informal, sus clientes permanecen parados alrededor de una barra y consumen hamburguesas y sánduches, con la mano, desde esta perspectiva liberan totalmente la pasión por su deporte favorito.



Figura 4.4. Menú Restaurante Temático en Estados Unidos

América Latina también vive la fiebre de este fenómeno con intenso fervor y existen restaurantes de este tipo en las principales ciudades de los países que la conforman. La decoración y menú, siguen la misma línea de Sports Bar y Duffy's, entre los más conocidos se encuentran (figura 4.5):

Estadio Fútbol Club: Ubicado en Lima, Perú es un restaurante temático de fútbol donde los platos que se encuentran en su menú tienen relación con la temática y la ubicación de sus mesas tiene los nombres de las localidades de un estadio. Ha sido merecedor de premios como el tenedor de oro de su país por tres ocasiones, su tipo de menú es similar a los ya estudiados.

Locos por el Fútbol: Se encuentra ubicado en Buenos Aires, más conocido como LXF, es más bien de un bar de estilo semiformal y se especializa en la preparación de bebidas alcohólicas. Su menú también contiene alimentos y es una franquicia en

expansión, se conoce de su existencia en Bogotá, en Quito se hizo presente por algunos meses pero la marca desapareció.

Soccer Club: Ubicado en Medellín, Colombia es un restaurante muy famoso del sector. Su fama creció gracias a su propietario, un ex jugador de fútbol, sus características son parecidas a los anteriores casos pero este posee la ventaja de tener unas instalaciones más amplias.



Figura 4.5. Restaurantes Temáticos de Futbol en América Latina

Este tipo de restaurantes no solo lo encontramos en España, Miami y New York, los encontramos alrededor del mundo y todos se presentan con características similares en: temas, decoración y tipos de alimentos y bebidas que ofrecen. Las diferencias las marcan los lugares de su ubicación y las culturas en las que se desenvuelven. En el Ecuador también existen este tipo de negocios y es indudable que cada una de las tendencias observadas hasta ahora tiene su influencia en negocios como Food-Ball Sports & Grill.

Datos existentes a nivel nacional relacionados con la marca

El fenómeno del fútbol no podía pasar desapercibido en nuestro país en donde esta industria también ha tenido su repercusión en las industrias locales, entre ellas se encuentra la creación en el 2009 de Food-Ball Sports & Grill. Para comenzar con el análisis nacional se estudiarán los antecedentes generales que llevan a relacionar esta temática con el caso de investigación actual.

El fútbol atrae a una gran cantidad de personas y es precisamente en Sudamérica donde la pasión de este deporte se siente con mayor intensidad. Nuestro país no es la excepción, la hinchada de este deporte se caracteriza por ser apasionada y tomar roles diferentes a los propios cuando llega la hora de alentar a su equipo. Los seguidores de esta pasión en Ecuador y en el mundo se caracterizan por estar actualizados en cuanto a información sobre las ligas o campeonatos nacionales o extranjeros. En nuestro país las copas más seguidas son la local denominada Campeonato Pilsener, Copa Libertadores de América, Copa Sudamericana, las copas europeas como la Champions League, Europa League y el Campeonato Mundial de Fútbol, con sus respectivas eliminatorias.

La copa que más interés y seguidores tiene es la local, en el país existen diferentes equipos que juegan en la serie A y han ganado su fama y fanáticos a través de los años y de la adjudicación de logros tanto nacionales como internacionales. Según una encuesta realizada por los blogueros de la página Web Terradeportes.com, se establecen los equipos más importantes por hinchada en la provincia de Pichincha, obteniendo los siguientes resultados:

Liga de Quito 31.21% - 754.381 simpatizantes

Sin preferencia 23.28% - 562.704 ateos al fútbol

Barcelona 21.40 - % - 517.262 simpatizantes

El Nacional 11.39% - 275.309 simpatizantes

Deportivo Quito 4.55% - 109.978 simpatizantes

Emelec 4.12% - 99.585 simpatizantes

Aucas 2.39% - 57.769 simpatizantes

El resto 1.66% - 40.124 simpatizantes.

Esta encuesta pese a que está limitada a la provincia de Pichincha permite observar que el fútbol definitivamente es una tendencia en nuestro país.

Además del campeonato local existe otro campeonato que también capta la atención de los ecuatorianos y son los partidos disputados por la selección nacional de fútbol. Tanta es la afición de los ecuatorianos, que en ocasiones hay actividades paralizadas, calles cerradas y fiesta en todo bar mientras la selección del país está disputando puntos por la clasificación al mundial.

Esta identidad se desarrolló desde la primera llegada de la selección a un mundial de fútbol. Ese momento fue el punto de partida para que los ecuatorianos se pusieran la camiseta de la selección y cuando un partido se aproxima las entradas del estadio se agotan con anterioridad, generando que los bares y restaurantes se llenen de reservaciones de hinchas que desean asegurar un puesto frente a una pantalla para ver el encuentro.

Food-Ball Sports & Grill ha querido tomar oportunidad de esta ventaja y convertirla en un recurso productivo. Sin embargo, la marca de estudio no es la única presente en el país que ofrece este tipo de servicio. Antes de su creación la idea de un restaurante temático de fútbol ya operaba en las principales ciudades del país, entre los más conocidos se encuentran: Sports Planet, Chacal Sports, Mulligan's y Offside, quienes se convierten en competidores directos de la marca de estudio.

Los restaurantes mencionados son establecimientos temáticos de fútbol y deportes, que transmiten partidos, pretendiendo lograr el ambiente de estadio y que sus clientes disfruten de un nuevo tipo de experiencia. Se encuentran ubicados en diferentes zonas de la ciudad de Quito y algunos cuentan inclusive con sucursales debido a la demanda y como parte de una estrategia de expansión. Cada uno de ellos tiene diferentes targets de clientes y acorde a esto diseñan su imagen, presentación, capacidad, menú, ubicación, precios, etc.

Sports Planet: Es un restaurant dirigido a un target de alto nivel figura 4.6., sus instalaciones son confortables y de primera categoría, cuenta con cuatro sucursales en Quito, 2 en Guayaquil y un local en Cuenca en modalidad franquicia. Estos restaurantes siempre se encuentran dentro de plazas comerciales o lugares turísticos de renombre, su decoración es muy parecida a la de Sports Bar y su menú no difiere de los estudiados.

Figura 4.7.



Figura 4.6. Sports Planet Restaurant Temático de Futbol Ecuador



Figura 4.7. Menu Sports Planet Restaurante Temático de Fútbol Ecuador

Este restaurante tiene una influencia más europea que americana, pero es claro que estas dos tendencias han llegado a influir en su creación. La fusión de estas dos influencias se ha convertido en una norma para este tipo de negocios.

Chacal Sports: Es una cadena de restaurantes temáticos de deportes figura 4.8., especializado en alimentos preparados a la parrilla. Sus platos muestran cortes de carne especiales y su menú posee influencia Argentina. Cuenta con cuatro locales ubicados en el norte de la ciudad de Quito, se ha caracterizado por no poseer gran capacidad de aforo y se puede comparar su estilo con el restaurant LXF de Argentina. Sin embargo, por la acogida que tuvo su producto en el mercado local inauguraron un último establecimiento, que posee la capacidad de aforo de los tres anteriores juntos. Este restaurant está dirigido a un target de nivel medio, sus precios no son tan elevados como los de Sport Planet y con esta estrategia de precios bajos logran llegar a un mayor sector del mercado, dentro de su menú ofrecen bebidas nacionales e importadas.



Figura 4.8. Chacal Sports Restaurant Temático de Fútbol Ecuador

Mulligan's: Es un restaurant temático de deportes ubicado en la ciudad de Quito figura 4.9, en un sector de destino turístico de los amantes de la diversión. Inició sus operaciones en el 2004, el menú de este restaurant no difiere de los ya observados. Lo que llama la atención en él es su influencia netamente americana (informal) que se muestra en su decoración y estilo, cuenta con un área de servicio de billar, en donde los asistentes pueden disfrutar de su uso mientras observan el partido. Su target está enfocado más a turistas y se puede observar una gran concurrencia de este tipo de segmento en sus instalaciones.

Offside: Es un restaurant temático de fútbol ubicado en el norte de la ciudad de Quito. Este restaurant está dirigido a un target medio bajo, sus precios son más accesibles a todo público y su menú es parecido pero no tan especializado como los anteriores.



Figura 4.9. Mulligan's Restaurant Temático de Fútbol Ecuador

La influencia internacional ha definido estándares en estilos de decoraciones y tipos de alimentos que se deben servir en los restaurantes que se especializan en esta temática convirtiéndose en un tipo de cultura futbolística mundial. Esta cultura, también se hace presente en Food-Ball Sports & Grill, donde se puede encontrar el mismo tipo de menú y servicios semejantes a los ya observados.

Datos de Food-Ball Sports & Grill

Según los datos publicados por el INEC en el último Censo Económico, en la provincia de Pichincha existen 12.087 establecimientos que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas (restaurantes), gran parte de estos están ubicados en la ciudad de Quito, por ser la capital de la provincia y del país. El censo poblacional, informa también que en el norte de la ciudad existen 442,000 habitantes aproximadamente, dentro de este entorno el 21 de junio del 2009, Food-Ball Sports & Grill, abrió sus puertas al público. Su objetivo de creación fue convertirse en un negocio rentable a

través de la preparación y servicio de alimentos en un entorno temático que sería dirigido a un grupo objetivo de clientes, los hinchas del fútbol.

La idea fue instalada en el norte la ciudad, en un sector comercial identificado por la presencia de algunos negocios, que se dedican a este tipo de comercio. Sin embargo, dentro de la gran gama de ofertas alimenticias no había una que posea las características de la marca de FBSG. La idea tuvo una aceptación inmediata, para ese momento un equipo nacional se encontraba disputando copas internacionales y la fiebre del fútbol se hizo presente logrando un posicionamiento casi inmediato de la marca. Esto influyó, para que durante los cuatro años de operaciones Food-Ball experimente una serie de cambios en cuanto a su imagen, su capacidad y su menú.

Al inicio Food-Ball contaba con una capacidad de aforo de 54 personas, debido al incremento de demanda la marca tuvo que realizar ampliaciones y adecuaciones, ahora cuenta con un aforo de 70 personas sentadas. Su imagen también tuvo una evolución como se muestra en la figura 4.10.



Figura 4.10 Evolución de Imagen Food-Ball Sports & Grill

Al iniciar sus operaciones no se consideró la comunicación publicitaria como estrategia de ingreso de mercado. Finalmente fueron los mismos clientes los que contribuyeron con la imagen actual de la marca, un efecto similar sufrió su carta de menú. Algunos platos han permanecido y se han convertido en emblemáticos de la marca, como la Futbol Papa (una porción de papas servida con carne de hamburguesa, huevo y salchicha), otros han desaparecido y han sido reemplazados por nuevas preparaciones sugeridas por el chef para cumplir con los requerimientos de los clientes. Su menú inicial es muy diferente al ofertado ahora como se puede apreciar en la figura 4.11. Inclusive su nombre comercial fue modificado el 11 de abril del 2012, pasando de Food-Ball Grill a Food-Ball Sports & Grill.



Figura 4.11. Cartas de Menú de FBSG

Food-Ball, cuenta con un personal fijo de 5 trabajadores quienes están distribuidos en las diferentes etapas de operación del negocio su organigrama se lo puede observar en la figura 4.12. En eventos especiales como partidos de importancia o en la contratación de las instalaciones, la marca contrata personal adicional, el mismo que es cancelado por horas de servicio. Los eventos especiales que se empezaron a realizar en FBSG llamaron la atención de algunos de los proveedores produciendo alianzas estratégicas para este tipo de situaciones. La empresa Cervecería Nacional realiza activaciones en partidos importantes locales e internacionales para promocionar su dos marcas, a través de material POP como: botellas inflables, jirafas, regalos a los clientes que consuman el producto y modelos que atienden a los consumidores de las marcas del proveedor durante el evento. PRONACA y Coca-Cola también se han convertido en aliados estratégicos de la marca, auspiciando la elaboración de los uniformes del personal.

El logro de estos compromisos se llevó a cabo gracias a que Food-Ball Sports & Grill era el único restaurante temático de fútbol del sector, convirtiéndose en el pionero en transmitir partidos exclusivos. Sin embargo, con el paso del tiempo y el crecimiento comercial del sector, la idea de la transmisión de partidos de fútbol en restaurantes fue adoptada por los negocios cercanos, reduciendo la exclusividad que tenía la marca. Food-Ball realizó esfuerzos por conservar la exclusividad y ahora pese a no tener la exclusividad de todos los partidos, es el único que cuenta con los derechos de transmisión de partidos como el clásico Real Madrid vs Barcelona, gracias a una alianza realizada con DirecTV. Pese a estos esfuerzos los ingresos de la marca se vieron afectados y reducidos, las ventas del 2012 fueron 30% inferiores a las del año anterior, lo que nos indica que algo no está bien.

Es necesario revisar la misión y visión de la marca y reinventar la estrategia para poder superar este mal momento y cumplir con los objetivos planteados al inicio de la creación de la marca.

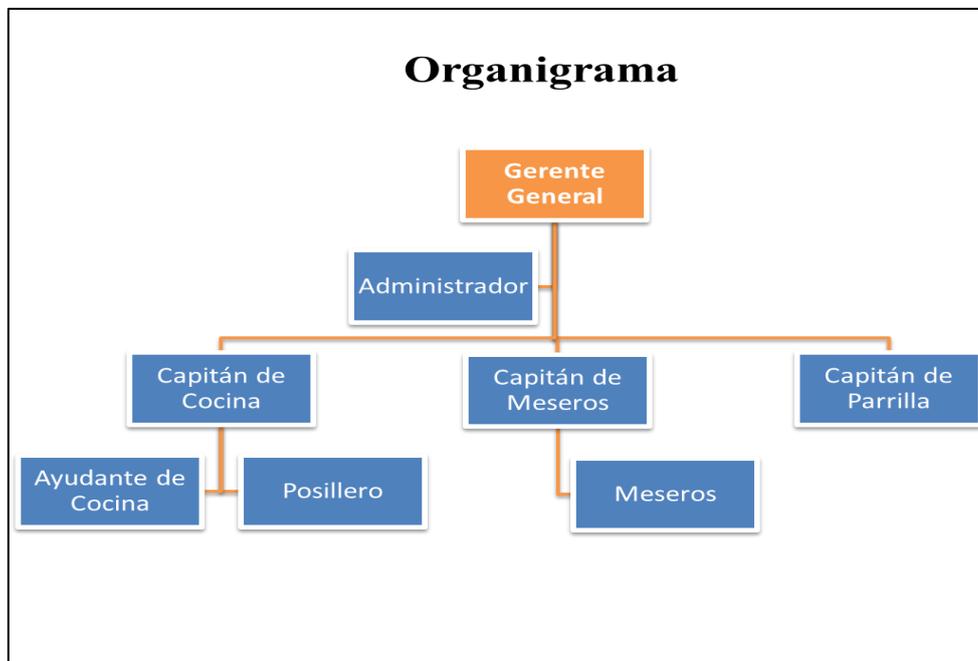


Figura 4.12. Organigrama Food-Ball Sports & Grill

Valoración.

Como ya se conoce Food-Ball Sports & Grill, nació en junio de 2009, como resultado de una fusión de las pasiones de su propietaria, el fútbol y la comida rápida, sus instalaciones y decoración se apegan más a la influencia americana, de un espacio informal, que permita despertar esa pasión en los hinchas del fútbol, mientras permanecen en las instalaciones de la marca, (figura 4.13 instalaciones de Food-Ball Sports & Grill). Su target de clientes se enfoca al nivel medio del mercado, con precios promedios, la atención está orientada al cliente y su comodidad, sus instalaciones son confortables.



Figura 4.13. Food-Ball Sports & Grill instalaciones

El presente estudio tiene como objetivo realizar un Cuadro de Mando Integral como herramienta que colabore a mejorar la productividad de FBSG. El primer paso para su desarrollo es hacer el lanzamiento y comprometer al equipo de trabajo de Food-Ball, a adaptarse a los cambios que se realizaran a través de un horario y el entrenamiento necesario. Proceso que estará a cargo del gerente y el administrador, el siguiente paso consiste en realizar la valoración en sí de la marca y su historia, establecer o conocer la misión, visión de la marca y las fuerzas competitivas que mantiene, saber que quieren hacer, hacia donde se quieren dirigirse y en medio de que entorno se desenvuelven.

La misión y visión de Food-Ball fueron definidas al inicio del plan estratégico para conceptualizar la idea de la marca:

Misión:

Brindar al cliente un concepto diferente de servicio de alimentos y bebidas, utilizando productos de alta calidad y atención personalizada, servidos en un ambiente que permita convertir su visita en una experiencia futbolera inolvidable.

Visión:

Ser reconocido como el mejor restaurant temático de fútbol y de este modo adquirir el posicionamiento que permita ampliar nuestro servicio para convertirnos en una franquicia de restaurantes con responsabilidad social que brinden servicios alimenticios de calidad y excelencia.

Tanto la misión como la visión nos permiten saber qué es la marca Food-Ball y hacia donde quiere dirigirse. Pero también es necesario conocer el entorno en el que se desenvuelve mediante la aplicación del análisis de las cinco fuerzas que impulsan la competencia de Michael Porter. Para obtener una imagen de la relación entre proveedores, clientes, competencia, sustitutos y participantes potenciales. Figura 4.13

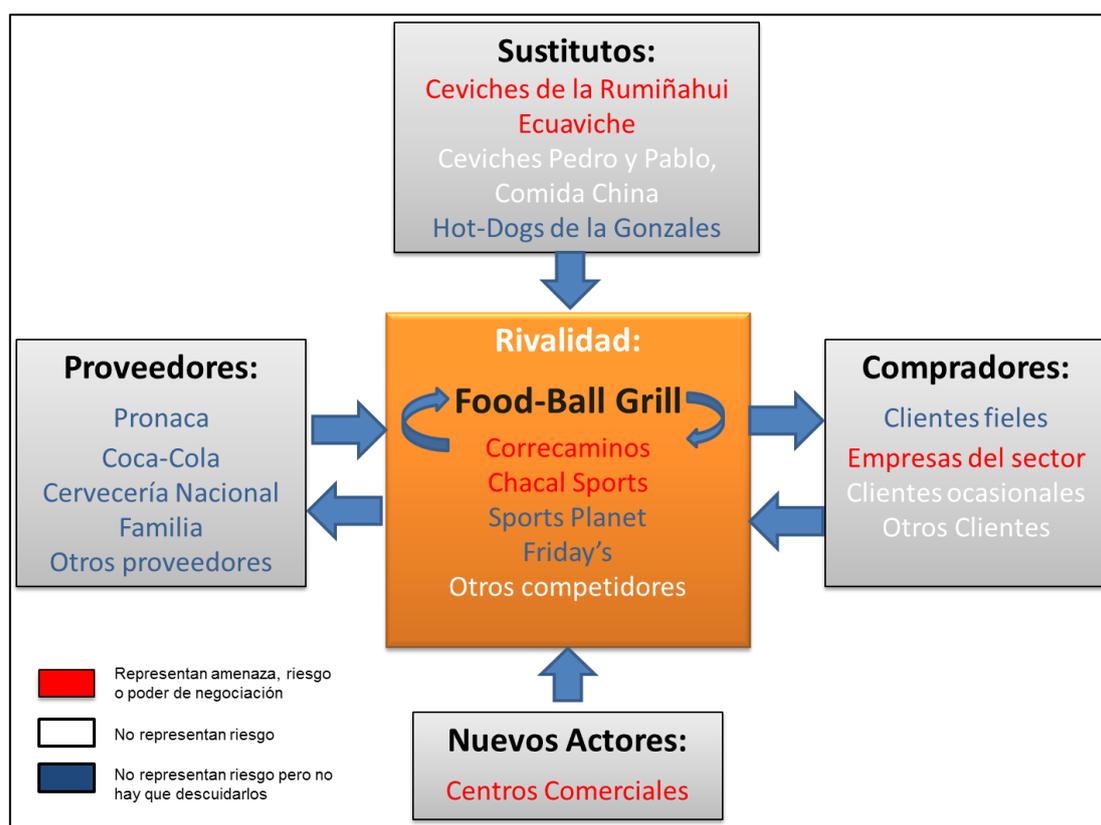


Figura 4.14. Análisis de las fuerzas de Porter a FBSG

Se han identificado las perspectivas como sustitutos, competidores y proveedores, ahora hace falta definir la perspectiva clientes. Se conoce que la

característica principal de los consumidores actuales de la marca, son los hinchas del fútbol, los mismos que han desarrollado una fidelidad a través de su asistencia diaria o periódica a las instalaciones de FBSG a estos clientes se los denominará clientes cautivos. Se observa también la presencia de clientes secundarios categoría conformada por aquellos que asisten con poca frecuencia o sólo por algún partido o evento especial, o por coincidencia. Estos clientes serán el primer grupo objetivo que se pretenderá volver cautivo a través de la implementación de la nueva estrategia. Las partes interesadas (stakeholders) son también importantes en el análisis y valoración de la marca, en la actualidad las partes interesadas están integradas por:

- Clientes de Food-Ball Sports & Grill
- Propietario de Food-Ball Sports & Grill
- Proveedores de Food-Ball Sports & Grill
- Trabajadores de Food-Ball Sports & Grill

Para complementar el estudio de valoración fue necesario realizar un análisis FODA de la marca obteniendo:

Fortalezas:

Primer restaurante temático de futbol en sector de ubicación.

Exclusividad en transmisión de partidos.

Menú temático y especializado.

Oportunidades:

Posibilidad de expansión mediante franquicias.

Crecimiento del segmento de hinchas futboleros.

Debilidades:

Escases de recurso tecnológico de control.

Tiempos elevados de producción.

Falta de capacitación en el personal.

Amenazas:

La presencia de competidores que disponen de mayores recursos y un buen posicionamiento.

La presencia de sustitutos como los centros comerciales que transmiten partidos en pantallas gigantes en sus patios de comidas.

El último paso en la valoración, consiste en definir el plan de comunicación seleccionando el de dos vías como más apropiado, considerando que el tamaño del recurso humano permite aplicar este tipo de comunicación por ser más manejable.

Estrategia.

En orden del desarrollo de la estrategia las necesidades de los clientes son el punto principal que debe ser analizado porque los clientes son uno de los recursos más importantes a través de quienes se va a lograr cumplir con la misión y visión de la marca.

Los factores principales de estas necesidades son: servicio, precio, calidad, confort e imagen. Estos factores difieren en prioridad en los clientes pero juntos constituyen los pilares para lograr la satisfacción que genera fidelidad, en consecuencia mediante la observación realizada en Food-Ball Sports & Grill y la experiencia adquirida hasta ahora, se puede definir los requerimientos para cada uno de estos factores:

Servicio: Los clientes demandan un servicio personalizado, profesional, amable, que transmita confianza, que sea ágil y que se preocupe constantemente por satisfacer sus necesidades.

Precio: Debido al target al que se dirige el restaurant, sus clientes esperan precios promedios que puedan ser de fácil acceso. Sin embargo, se ha observado un pequeño índice de clientes que están dispuestos a costear productos de precios elevados a cambio de un servicio diferente. La tendencia se orienta más hacia precios promedio en el mercado.

Calidad: En cualquier target los clientes siempre esperan recibir eficacia y eficiencia y el presente caso no es la excepción, la calidad está integrada por el servicio, los productos de elaboración, la eficiencia en la cadena de producción, tiempos de preparación, el profesionalismo de los trabajadores. En FBSG es necesario mejorar los tiempos de producción y el profesionalismo de los trabajadores.

Confort: El confort tiene que ver con el sentimiento de sentirse a gusto en un espacio, FBSG brinda a sus clientes las comodidades necesarias para disfrutar de su visita pero se observa la ausencia de recursos que podrían mejorar el confort de los clientes. Como sistemas automatizados de atención que promuevan la comunicación entre clientes y la marca. Se confirmó la existencia de dos cuentas en redes sociales que son subutilizadas y pueden ser mejor aprovechadas.

Imagen: Los clientes esperan sentirse identificados con la imagen de la empresa. FBSG ha logrado esa identificación gracias a su temática de fútbol, decoración y publicidad general, pero su imagen podría mejorar si se consolida como una marca con responsabilidad social esto generaría un valor agregado positivo y podría causar un impacto positivo en la sociedad.

La tabla sugerida por el Instituto del Cuadro de Mando Integral mostrada en la figura 4.14 resume el valor que le da el cliente a los factores descritos.

| Valor Generado por el Cliente | | | |
|--|--|--|---|
| Segmento de Clientes: | | | |
| Hinchas del futbol consumidores de este producto | | | |
| | INACEPTABLE | RASONABLE | EXTRAVAGANTE |
| Funciones del servicio o producto | Deficiente que incurra en errores | Personalizado | Invasivo que no respete la privacidad, |
| Calidad | Baja | Alta | Baja |
| Tiempos | Demorado | A Tiempo | Excesivamente demorado |
| Precio | Alto | Moderado | Alto |
| Relaciones | Que no se preocupen por el cliente | Que faciliten y mejoren su visita | Que los ataquen con información desde cualquier medio |
| Imagen | No identificable y que no presente valores | Que brinde seguridad y comunique conciencia social | Sobrevalorada |

Figura 4.15. Valor Generado por los Clientes

El diseño de la estrategia estará enfocado en las perspectivas observadas que necesitan atención:

Tema de estrategia: Fortalecimiento de Imagen

Resultado: Incrementar el número de clientes y por consecuencia las ventas.

Tema de estrategia: Excelencia en operaciones

Resultado: Reducción de tiempos y costos de producción

Tema de estrategia: Fortalecer las capacidades del personal

Resultado: Personal motivado y comprometido, que realiza un trabajo de excelencia

Objetivos.

Los objetivos deben estar basados en cada una de las estrategias definidas por consiguiente:

Fortalecimiento de imagen:

Incrementar el número de clientes

Incrementar la confianza de los clientes

Incrementar las ventas

Excelencia en operaciones:

Mejorar los tiempos de producción

Reducir los costos de producción

Mejorar la calidad del servicio

Fortalecer las capacidades del personal:

Reforzar los conocimientos de los empleados

Mapa estratégico.

El diseño del mapa estratégico se orienta en las cuatro perspectivas consideradas en el Cuadro de Mando Integral:

Finanzas

Clientes

Procesos

Aprendizaje

En la figura 4.16 encontraremos el mapa estratégico para Food-Ball Sports & Grill, elaborado en base a los objetivos establecidos.

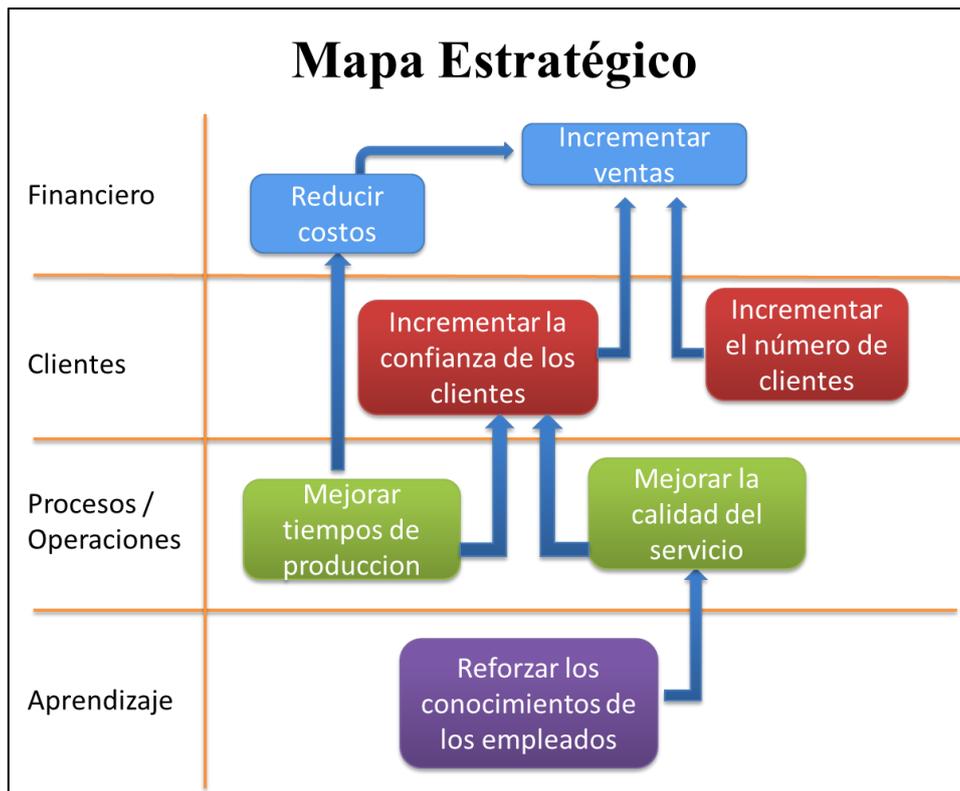


Figura 4.16. Mapa Estratégico Food-Ball Sports & Grill

Medidas de desempeño.

La ejecución de los objetivos requiere de un control constante para conocer si la estrategia está resultando. Por esto es necesario establecer indicadores de medición para cada objetivo, su periodo de medición, la unidad de medición, los responsables de realizarlo y los responsables de controlarlo. La tabla que se muestra en el anexo A resume todos los factores mencionados.

Iniciativas.

Las iniciativas son las acciones que se realizarán para ayudar en el cumplimiento de los objetivos. En el presente caso las iniciativas surgieron a través de una lluvia de ideas generada por el gerente, el administrador y los capitanes de las dos áreas de Food-Ball. Las iniciativas debían incluir la esencia de la misión, visión, estrategia y objetivos ya establecidos, siendo así luego de la respectiva evaluación de varias iniciativas se

llegó a un consenso. Fueron tres las iniciativas que se considera contemplan el alcance de todos los objetivos mostrados en el mapa estratégico.

Crear valor agregado.

La iniciativa surge de la idea de ofrecer un servicio complementario o adicional al que ya se ofrece hasta ahora Food-Ball. Se ha diferenciado por ser el primer restaurante temático de fútbol del sector, en base a esta fortaleza se buscara ofrecer a los clientes cautivos y a los nuevos, servicios que incrementen su satisfacción a través de la capacitación al personal que generará reducción de tiempos, mejora de calidad, reducción de costos y finalmente incremento de los ingresos.

Adicionalmente se identificó que del 100% de los clientes que se daban cita en Food-Ball Sports & Grill para presenciar un partido de fútbol, cerca del 70%, se marchaba al finalizar el encuentro futbolístico. La idea de presentar una opción de entretenimiento adicional que los retenga y los motive a consumir y visitar con mayor frecuencia constituye la implementación de un servicio de Karaoke, que operará a partir de las 16h00 hasta las 22h00 como servicio adicional. Es importante que la publicidad y el personal transmitan la idea correcta, este será un servicio más de los que se ofrecen en FBSG, más no representa que la marca se convertirá en un bar-karaoke.

Capacitación.

El personal de FBSG recibirá capacitaciones constates sobre el manejo y manipulación de alimentos, atención al cliente y normas de seguridad, además serán capacitados en el manejo y operación del Karaoke, por la empresa encargada de la instalación del mismo. Adicionalmente, se elaborarán cronogramas de capacitaciones externas a las que asistirán según la apertura de los cursos relacionados con el giro del negocio.

- Patrocinador: El patrocinador de esta iniciativa será el propietario de Food-Ball Sports & Grill, quien otorgará los fondos requeridos para esta iniciativa.

- Recursos:

Capacitadores internos: Estará a cargo del gerente, administrador y capitán de cocina.

Capacitadores externos: SECAP, Municipio de Quito, Ministerio de Salud Pública y Policía Nacional.

Recurso monetario: Servirá para cancelar los porcentajes extra a los capacitadores internos por sus charlas de capacitación.

Recurso tiempo: Se realizará un cronograma de capacitación grupal para el personal de Food-Ball, durante las horas de trabajo.

Personal: Es necesario contar con la predisposición del personal de Food-Ball Sports & Grill para asistir a las diferentes capacitaciones y que la iniciativa pueda cumplir con el objetivo estratégico.

- Tiempo:

Se estima realizar capacitaciones semestrales internas por dos ocasiones con una duración de 1 hora por capacitación.

Las capacitaciones externas deberán realizarse una vez por semestre según el cronograma de cursos disponibles por las instituciones mencionadas.

- Resultados esperados:

Personal reforzado en sus capacidades actuales para que realice un trabajo eficaz y eficiente, desarrollando un compromiso con la marca que resultará reflejado en la reducción de costos de operación y el incremento de ingresos (ventas). Su medición se realizará acorde a la frecuencia establecida en el cuadro de medición.

- Entregables:
 - Calendario de capacitaciones
 - Sitio de capacitación
 - Temas de capacitación
 - Seguimiento y selección de cursos ofertados externamente
 - Coordinación con capacitadores externos como Policía Nacional para cuadrar fechas y horarios de capacitaciones dentro de las instalaciones de Food-Ball Sports & Grill.
- Objetivos estratégicos cubiertos:
 - Reforzar los conocimientos de los empleados
 - Mejorar la calidad del servicio
 - Mejorar los tiempos de producción
 - Incrementar el número de clientes
 - Reducir costos
 - Incrementar ventas

La mayoría de objetivos se ven cubiertos con el desarrollo de esta iniciativa porque como se puede observar en el mapa estratégico el cumplimiento de un objetivo conduce al alcance del siguiente, resulta una cadena de cumplimiento que si es adecuadamente administrada conseguirá alcanzar el objetivo final.
- Impacto en la estrategia
 - Si la iniciativa logra cubrir la mayoría de objetivos resultará en una contribución de alto impacto, en las estrategias establecidas, se fortalecerá las capacidades del personal provocando una excelencia en el desempeño de

actividades y terminarán fortaleciendo la imagen que es la estrategia principal de la marca, para cumplir con su visión a futuro.

Servicio adicional.

La idea del servicio de karaoke, surge con la finalidad de retener a los clientes e incrementar los ingresos de Food-Ball Sports & Grill, este servicio está bajo el control del administrador y ejecutado por el capitán de meseros y su personal, para cumplir con el objetivo de su creación el gerente será el encargado de entregar funcionando los equipos necesarios, se establecerá un plazo de un mes para iniciar con esta operación

- Patrocinador: El patrocinador de esta iniciativa es el propietario y gerente de Food-Ball Sports & Grill, quien destinará los fondos necesarios para la adquisición de los equipos y software requerido para la operación del karaoke, además, será quien realizará el análisis y decisión de selección de los mejores proveedores de hardware, software y capacitación.
- Recursos:

Económico: Se requiere contar con un presupuesto para la adquisición de los equipos y software necesarios. Además se requiere destinar un presupuesto adicional para la publicidad requerida para promocionar el servicio.

Equipos para operación: Es necesario contar con recursos de audio y video, como televisiones y amplificación, a través de los cuales operará el karaoke

Personal: Requerido para que la operación del servicio.
- Tiempo:

Se determinó un periodo de tiempo de 30 días para que el karaoke esté instalado y operando.
- Resultados esperados:

Se espera que luego de la implementación y lanzamiento del nuevo servicio los clientes desarrollen mayor satisfacción a sus necesidades y esto genere un incremento en sus consumos y frecuencias de visita a Food-Ball Sports & Grill.

- Entregables:

Equipos de hardware.

Programa operativo de Karaoke (software).

Capacitación en el manejo del servicio.

Cuadernos con el contenido de las canciones que incluya: número de canción, artista y género.

- Objetivos estratégicos cubiertos:

Incrementar ventas

Incrementar el número de clientes

Mejorar la calidad del servicio

Reforzar los conocimientos de los empleados.

- Impacto en la estrategia:

La implementación de esta iniciativa se enfoca al reforzamiento de la imagen de la marca, incrementado su número de clientes y sus ingresos.

El capitán de meseros impartirá la capacitación necesaria para operar el servicio, fortaleciendo la estrategia de formación de capacidades de los empleados.

Responsabilidad Social.

Otra de las iniciativas que surgió en la lluvia de ideas fue fortalecer la administración y ejecución de operaciones a través de la responsabilidad social. Actualmente este tema está impactando a todos los negocios en el mundo, una empresa

que realice sus actividades responsablemente adquiere un fortalecimiento de su imagen social y corporativa. Food-Ball Sports & Grill ha manejado la responsabilidad social como cultura corporativa interna hasta ahora siendo responsable con sus empleados, el entorno laboral, con sus clientes, ofreciendo productos de calidad y con la sociedad en general cumpliendo con las normas exigidas por los entes reguladores de la industria.

Pero la responsabilidad social implica ir más allá de las exigencias legales y ser actores activos de este cambio operacional responsable. Por esto que se decidió involucrar esta cultura en un alcance externo y fortalecer su alcance interno, para esto se promoverá la colaboración en programas de ayuda social mediante la implementación de promociones que generarán ingresos que serán destinados a estos programas. Además, se promocionará a través de publicidad el apoyo de FBSG brinda en la actualidad a la pequeña empresa agrícola y se procurará influir en ellos para que orienten sus procesos operativos hacia la cultura de responsabilidad social, para finalizar se realizará un análisis de alcances académicos del personal de Food-Ball Sports & Grill, y para aquellos que no hayan culminado los ciclos escolares y colegiales se realizarán los esfuerzos necesarios para contribuir en que concluyan esta etapa académica.

Colaboración en programas de ayuda social.

El punto clave de la responsabilidad social consiste en identificar el giro de negocio y volverlo sustentable en el tiempo. Para Food-Ball Sports & Grill el giro de su negocio se basa principalmente en el fútbol, gracias a este deporte nació la idea del negocio y se mantiene actualmente en el mercado. La iniciativa consistirá en contribuir con la formación para el futuro de este deporte, mediante la contribución económica a fundaciones dedicadas cumplir con esta razón social como la Fundación Escuela de Fútbol Agustín Delgado ubicada en el Valle del Chota. Los recursos se generarán a través de la concienciación de los clientes por medio de promociones como la segunda

jirafa tendrá un costo extra de “x” dólares como aporte a la Fundación Agustín Delgado, trimestralmente se reunirá los fondos recolectados y serán entregados a los representantes de la fundación, con la que se escogerá trabajar. La entrega de estos fondos será promocionada en las instalaciones del restaurant en carteles de anuncio exhibiendo fotografías que permitan que los clientes aprecien la contribución realizada.

- Patrocinador: El patrocinador de esta iniciativa será Food-Ball Sports & Grill, la marca y sus empleados.

- Recursos:

Económico: Para comunicar la iniciativa y promocionarla

Fundación: Se requiere realizar los contactos y acuerdos necesarios con la institución con la que se va a trabajar.

Clientes: Quienes serán los auspiciantes mediante su aportación.

- Tiempo:

El tiempo requerido para implementar esta iniciativa será de tres meses para lograr los acuerdos necesarios con las instituciones beneficiadas y diseñar el plan de comunicación hacia los clientes.

- Resultados esperados:

Los resultados esperados de la implementación de esta iniciativa están dirigidos a contribuir con el giro del negocio y volverlo sustentable, además de generar un fortalecimiento de la imagen.

- Objetivos estratégicos cubiertos:

Incrementar la confianza de los clientes

Incrementar el número de clientes

Incrementar las ventas

- Impacto en la estrategia:

En función de poner en acción las estrategias esta iniciativa contribuye con el fortalecimiento de la imagen de la marca en la sociedad.

Promoción de apoyo social actual.

Food-Ball Sports & Grill siempre busca destacarse por utilizar productos de calidad en la preparación de sus alimentos, en orden a esto maneja una lista de proveedores calificados quienes satisfacen la necesidad de calidad de la marca. Gran parte de sus proveedores, son marcas de reconocimiento a nivel nacional y mundial como Coca-Cola, PRONACA, Pilsener, Budweiser, entre otros. Dentro de la lista de proveedores Food-Ball, cuenta con un proveedor singular y de diferentes características de los otros. La Sra. Delia Yumiyinga, quien es una emprendedora en la pequeña industria agrícola y es la proveedora de vegetales, frutas y hortalizas de la marca. Esta iniciativa pretende comunicar al cliente el aporte que realiza la marca al desarrollo de la pequeña industria.

- Patrocinador: El gerente de Food-Ball Sports & Grill

- Recursos:

Económico: Para realizar la promoción publicitaria de la ayuda.

Colaboración de la familia Yimiyinga: Para recolectar testimonios y fotografías de sus instalaciones.

- Tiempo:

La realización de esta iniciativa deberá tomar 50 días para la recolección de información necesaria y posterior realización de la publicidad.

- Resultados esperados:

Con esta iniciativa se espera reforzar la imagen de una marca con compromiso de responsabilidad social.

- Entregables:

Material POP: Como individuales, posters y flyers.

- Objetivos estratégicos cubiertos:

Incrementar la confianza de los clientes.

Incrementar las ventas.

- Impacto en la estrategia:

Esta iniciativa genera un impacto en el fortalecimiento de la imagen y ayuda a consolidar a la marca como una marca comprometida con la sociedad y el desarrollo del país.

Promoción de la culminación de estudios.

Esta iniciativa se enfoca que contribuir con el crecimiento personal y profesional de los empleados del restaurant. Se ha podido constatar que algunos de los empleados que ocupan los menores cargos no han logrado culminar sus estudios para obtener un título de bachillerato. Food-Ball Sports & Grill colaborará con ellos gestionando su matrícula e inscripción en instituciones dedicadas a ofrecer el servicio de enseñanza rápida para personas adultas que no terminaron sus estudios, además concederá el permiso necesario un vez por semana para que el empleado asista al instituto.

- Patrocinador: gerente de Food-Ball Sports & Grill y la marca.

- Recursos:

Tiempo: Organizar horarios para cubrir las horas de permiso otorgado al personal

Instituto: Se requiere encontrar un instituto de educación rápida y a distancia que facilite la obtención del título de bachiller del empleado

Personal: Se quiere la aceptación de personal que cumpla con estas características para participar de esta iniciativa.

- Tiempo:

Se otorgará un año para desarrollar esta estrategia y obtener los resultados esperados que es la obtención del título. En caso de requerir más tiempo por cuestiones del instituto se realizara una actualización de tiempos y de fijará nuevos tiempos meta.

- Resultados Esperados:

Se espera contar con un personal motivado, capacitado y más comprometido con la marca, que realice sus actividades con un mejor desempeño y se vea reflejado en los ingresos al momento de la medición.

- Entregables:

Instituto seleccionado

Matricula del empleado

Título de bachiller obtenido

- Objetivos estratégicos cubiertos:

Incrementar las ventas

Mejorar la calidad del servicio

Mejorar los tiempos de producción

Reforzar los conocimientos de los empleados

- Impacto en la estrategia:

Esta iniciativa busca reforzar la imagen de la marca mediante el fortalecimiento de las capacidades del personal demostradas en el desarrollo de la excelencia en operaciones. Esta iniciativa cubre las tres estrategias establecidas en este estudio.

Franquicia.

La iniciativa de la creación de una franquicia de la marca surgió a partir del deseo inicial del propietario al crear Food-Ball Sports & Grill, la misma tendrá como

objetivo cumplir con la visión empresarial y consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado. En el mercado local existen registros de algunas marcas que han expandido sus operaciones mediante esta modalidad y han resultado exitosas. El tiempo de desarrollo de esta iniciativa depende de la buena ejecución de las iniciativas anteriores y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, debido a que la ejecución de esta iniciativa depende de una imagen fortalecida en el mercado que pueda garantizar una inversión rentable para sus futuros franquiciantes.

- Patrocinador: Gerente propietario de Food-Ball Sports & Grill

- Recursos:

Imagen fortalecida: Que demuestre que la marca es restable.

Asesoría legal: Para llevar a cabo el contrato y constitución legal de la franquicia

Económico: Para cubrir gastos legales y de desarrollo de la franquicia.

Mercado: Contar con potenciales interesados en la adquisición de la franquicia.

- Tiempo:

El tiempo para el desarrollo de esta iniciativa será de un año contado a partir de la confirmación de incremento de ingresos y alcance de la excelencia operacional.

- Resultados esperados:

La expansión de la marca

Posicionamiento a nivel nacional

Consolidación de la marca en el mercado como el mejor restaurant temático de fútbol.

- Entregables:

Están compuestos por los requisitos legales para la obtención de la franquicia

Manual de operaciones.

Manual de control.

Manual de capacitación.

Manual de uso de software.

Manual de contratación y capacitación.

Manual de manejo económico.

Manual de manejo de imagen corporativa.

Contrato de franquicia: elaborado por la asesoría jurídica.

- Objetivos estratégicos cubiertos:

Incrementar las ventas.

Incrementar el número de clientes.

Incrementar la confianza de los clientes.

- Impacto en la estrategia:

Esta iniciativa impacta la estrategia de fortalecimiento de imagen de la marca, mediante la expansión y mayor alcance de mercado.

Las tres iniciativas serán ejecutadas con la finalidad de cumplir con los objetivos fijados y se ejecutaran para mejorar la productividad y el desempeño de Food-Ball Sports & Grill. Su implementación varía según su enfoque y algunas podrán ejecutarse en el corto plazo, sin embargo la iniciativa más grande que constituye la creación de una marca franquiciable tomara más tiempo y sus resultados se observaran al largo plazo.

Automatización.

Para dar cumplimiento al proceso de automatización y como requisito previo para la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral, Food-Ball Sports & Grill deberá actualizar su infraestructura actual de manejo de control y automatizarla como sugiere el paso siete de la creación de esta herramienta. Actualmente la marca no cuenta con un sistema de control automático, todas sus operaciones son controladas manualmente, lo que la convierte en una organización mecanizada como se usaba en décadas pasadas. El objetivo es llevarla a ser una organización automatizada que optimice los procesos evitando retrasos ocasionados por papeleos y demás problemas que se presentan por este manejo; la idea es adquirir un software que reporte, controle y gestione algunas de las operaciones que ahora son realizadas manualmente, este software deberá abarcar temas de facturación, control de ingreso y salida del personal, manejo de inventarios, control de tiempos de procesos (elaboración, atención, etc.), manejo de proveedores, manejo de personal (roles de pago).

Estas aplicaciones deberán tener restricciones de acceso para su manejo según el lugar de uso. El administrador y el gerente tendrán acceso a todas las aplicaciones y generación de reportes, gráficos; para su óptimo control y manejo deberá contar con una aplicación de medición que incluya los índices establecidos en el anexo A.

Alineación.

El siguiente paso consiste en la alineación de los objetivos con y la estrategia a todos los niveles de la organización, en este caso como se observa en el organigrama de la figura 4.12, Food-Ball Sports & Grill cuenta con cuatro niveles:

La marca o empresa – Nivel 1

Gerente y Administrador – Nivel 2

Capitanes de cada área – Nivel 3

Personal operativo – Nivel 4

Estos cuatro niveles deben ser alineados con los objetivos y los índices de medición ya establecidos, como se puede observar en el anexo B.

Los niveles de Food-Ball Sports & Grill, serán los encargados desde cada área de su desempeño de poner en marcha la ejecución de los objetivos a través de las iniciativas desarrolladas, las mismas que será medidas según un periodo ya fijado, el paso siguiente a la medición consiste en la evaluación de resultados.

Evaluación.

Este paso consiste en evaluar el alcance de las acciones realizadas a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral. En este paso el gerente y el administrador quienes son los encargados de los procesos de medición y evaluación confirmaran la buena o mala ejecución de los objetivos a través de las iniciativas y las funciones realizadas por cada área y concluir si las iniciativas y actividades desprendidas están siendo las correctas para alcanzar con el objetivo, si se las están ejecutando de manera correcta, si los índices de medición establecidos colaboran con la identificación de resultados. Si las actividades se están midiendo de manera correcta y si finalmente las iniciativas están llevando al cumplimiento de la estrategia, la visión y la misión empresarial.

En caso de obtener resultados no esperados (negativos) será necesario realizar correcciones a los objetivos y estrategias pero antes se deberá identificar los puntos críticos que están causando esos resultados y corregirlos. En caso de obtener los resultados esperados se deberá promover la estrategia de benchmarks, para promover un comportamiento de competencia interna en el cumplimiento de objetivos y resaltar los buenos resultados generados del área que mayores indicadores de medición positiva alcance. En cualquiera de los dos escenarios se deberán realizar reuniones con todo el

personal para informar el alcance de la evaluación, comunicar posibles cambios y motivar al personal para continuar con la consecución de los objetivos.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recolectados han permitido conocer la influencia que las tendencias internacionales, han tenido en el desarrollo de la idea en el mercado nacional y en el caso de estudio. Mediante la aplicación de los nueve pasos de creación del Cuadro de Mando Integral, se obtuvieron los datos referentes a la situación actual de Food-Ball Sports & Grill, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el mercado. Además de sus necesidades para la creación de las estrategias y objetivos en función del cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Los datos fueron recolectados mediante la observación de las operaciones de Food-Ball Sports & Grill, el comportamiento del consumidor, los reportes financieros y las expectativas del gerente y el personal de Food-Ball Sports & Grill fueron los puntos de referencia para el estudio el caso.

Food-Ball Sports & Grill lleva operando cerca de cuatro años en el mercado. Durante la etapa de introducción de la idea, se vio impulsada por el estado que el fútbol nacional estaba atravesando en ese momento, esto sirvió de oportunidad para posicionar la marca y aprender sobre las necesidades de este segmento de clientes. Motivando a un generación de cambios de imagen y menú en función de satisfacer las demandas exigentes de su mercado como se observa en las figuras 4.10 y 4.11, se realizaron reformas estructurales para incrementar la capacidad de sus instalaciones. Los ingresos generados por la marca durante los dos primeros años de operación superaron las perspectivas del gerente. Sin embargo, a partir de esa fecha se empezó a registrar un descenso en los ingresos de ventas, debido a la aparición de nuevos competidores y falta de innovación en los procesos y servicios que ofrece Food-Ball Sports & Grill. Es ahí donde este estudio, entra a tomar parte para retomar las riendas y la esencia de la

creación de la marca, su misión y su visión fueron establecidas al momento de la planeación estratégica y concepción de la idea. Desde ese entonces hasta la actualidad, la marca se ha desviado del camino, la aplicación de la herramienta administrativa el Cuadro de Mando Integral ayudará a llevar a la marca a la consecución de sus objetivos.

Los objetivos han sido categorizados bajo cuatro perspectivas que funcionan como un complemento y son las exigidas por el Cuadro de Mando Integral. La perspectiva financiera se enfocara en reducir costos e incrementar las ventas, hay que recordar que el promedio de ventas del 2013 fue inferior en un 30% y según los reportes actuales se ha observado una reducción del 25% de ingresos en el primer trimestre del año en curso, por lo que se puede prever una condición de reducción en el porcentaje final del año si no se toman medidas inmediatas.

La perspectiva clientes tendrá como objetivos incrementar la confianza de los clientes e incrementar el número de clientes. La aparición de nuevos participantes en el mercado ha reducido el número de clientes frecuentes de la marca, se observa que mientras hay partidos planificados en el calendario los clientes acuden fielmente a Food-Ball Sports & Grill, pero los días sin fútbol el restaurant no registra la misma afluencia de clientes. El objetivo es llegar a los clientes perdidos con el afán de recuperarlos y cautivar a nuevos clientes, que no se limite únicamente a los del sector en donde se encuentran las instalaciones de Food-Ball Sports & Grill.

La perspectiva de procesos estableció objetivos que se relacionan con las deficiencias observadas en los mismos y que contribuyan a las dos perspectivas ya mencionadas, mejorar tiempos de producción y mejorar la calidad del servicio de Food-Ball. El gerente se ha preocupado por actualizar su imagen y menú, pero ha descuidado la actualización en su cadena de producción que resultaba un proceso primordial por el

crecimiento acelerado al que se enfrentó la marca. Esto dio como resultado una baja en la calidad de los alimentos y servicios ofrecidos, aclarando que al mencionar calidad no nos referimos a la calidad de insumos o recetas sino más bien responde a una demora en la preparación de los alimentos.

Al incrementar la capacidad de aforo el gerente también debería haberse preocupado por la expansión de su personal para que cubra la nueva área de atención al cliente que se iba a generar con la aparición de nuevos espacios. Esta deficiencia generó la impresión de una reducción en la calidad del servicio ofrecido. Para conseguir estos objetivos se implementa la siguiente perspectiva: El aprendizaje. Con el objetivo de reforzar los conocimientos de los empleados y que de esta forma toda la secuencia de perspectivas empiece a funcionar. Al reforzar los conocimientos ya presentes en los trabajadores se adquiriría una fuerza de trabajo plenamente capaz y motivada, comprometida con su trabajo y que ayudará al cumplimiento de los resultados esperados. La secuencia descrita se encuentra en la figura 4.15 denominada mapa estratégico.

Todos los objetivos descritos serán medidos según el periodo de frecuencia y los índices establecidos en el anexo A, en caso de no obtener los resultados esperados se realizará refuerzos y correcciones en los objetivos.

Para el cumplimiento de estos objetivos, entraran en juego tres iniciativas desarrolladas por el gerente de la marca. La primera consiste en la creación de valor agregado a los productos y servicios de Food-Ball Sports & Grill, a través de la capacitación a su personal para que adquiera nuevas habilidades y destrezas que mejoren la cadena de producción y el producto final ofrecido, mediante la implementación de un servicio adicional que buscará retener al porcentaje de clientes

que se ausentan finalizado un encuentro deportivo. La iniciativa consiste en la implementación del servicio de Karaoke que será manejado como un “servicio adicional”, este servicio no deberá opacar a los demás servicios hasta ahora ofrecidos, llegará a complementarlos.

La siguiente iniciativa que emprenderá la marca consiste en fortalecer e incrementar la cultura de responsabilidad social. Esta iniciativa repercutirá directamente en la estrategia de fortalecimiento de imagen establecida, para su efecto se pondrá en marcha un programa de ayuda social a instituciones con recursos escasos que se dediquen a formar jugadores desde su infancia. Se promoverá la participación activa de los clientes en esta iniciativa convirtiéndolos en patrocinadores directos del programa de apoyo, los ingresos económicos para el aporte serán obtenidos a través de promociones de productos se ha identificado que el producto estrella por ser el que más salida tiene que es la cerveza. El dinero recolectado de esta ayuda será entregado trimestralmente y se permitirá la participación de los clientes en el evento.

Además se realizaran campañas que publiciten este evento dentro de las instalaciones de la marca para que los clientes corroboren el destino de los fondos por ellos entregados. La siguiente actividad que obedece a esta iniciativa corresponde a la promoción de la ayuda social que la marca mantiene en la actualidad con uno de sus proveedores más importantes, la pequeña industria agrícola representada por la familia Yumiquinga. Quienes son los proveedores de los insumos alimenticios como verduras, hortalizas y frutas de la marca, Food-Ball Sports & Grill, decidió optar por este tipo de proveedor en lugar de acudir a proveedores con renombre no solo porque cumplen con los requisitos de calidad de productos sino por el afán de colaborar con el desarrollo de la pequeña empresa en el país. Este propósito desarrollado por la empresa desde su inicio va a ser aprovechado para promover la iniciativa de responsabilidad social. La

última actividad que la marca llevará a cabo con este propósito es ayudar al personal que no haya culminado los estudios escolares para obtener su título de bachillerato, de este modo se intentará contribuir con el desarrollo del país en tareas de conocimiento y fortalecer las capacidades de Food-Ball Sports & Grill.

La iniciativa final consiste en la creación de una franquicia de la marca, luego del cumplimiento de todos los objetivos anteriores al contar con una marca fortalecida y con excelencia en el desarrollo de sus operaciones se promoverá la expansión de la marca mediante esta estrategia.

Creación del Balanced Scorecard.

Con todos los datos obtenidos finalmente es posible el desarrollo del cuadro de mando integral (Anexo C cuadro ampliado) que será puesto en marcha en Food-Ball Sports & Grill y que constituye el objeto de desarrollo de esta investigación.

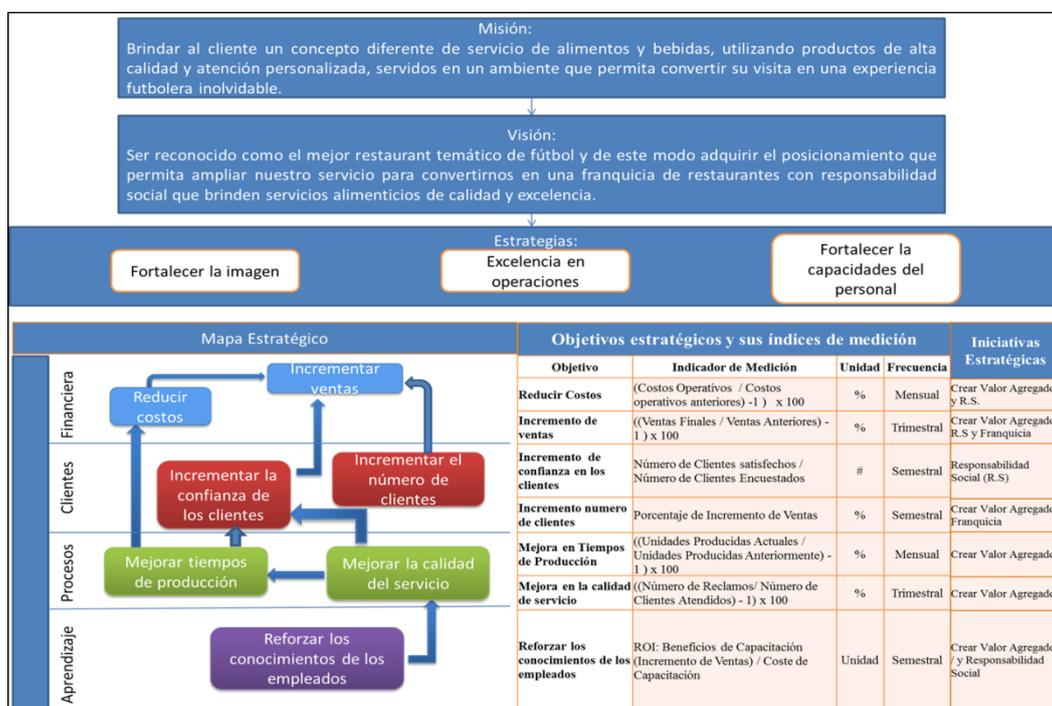


Figura 5.1. Balance Scorecard Food-Ball Sports & Grill

Importancia del estudio

Este estudio fue realizado con el objetivo de contribuir a la marca investigada a mejorar sus procesos productivos, recuperar y mejorar la rentabilidad alcanzada, descubrir sus falencias y puntos críticos que necesitan atención. La eficacia de este estudio se podrá comprobar al corto y largo plazo mediante los índices de medición establecidos. También se lo puede considerar como una guía de implementación de esta herramienta para otros negocios que cumplan con estas características, el desarrollo de cada paso puede orientar a los gerentes de este tipo de negocio para el diseño final de su propia herramienta de administración estratégica.

El desarrollo del estudio es de fácil entendimiento desde sus orígenes e influencias que les permitirá entender el porqué de la importancia de contar con una herramienta de este tipo hasta la secuencia de creación de la misma.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Después de analizar los datos recolectados se observa que la herramienta puede contribuir positivamente en efectos de cumplimiento de la misión y visión de la marca, por lo que se recomienda la implementación inmediata del Balanced Scorecard como estrategia de administración de la marca.

Implementación del Balanced Scorecard

Como se menciona en el capítulo II, el Balanced Scorecard es una herramienta que ayuda a mejorar rendimientos operativos con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa y fortalecer su imagen. El Cuadro de Mando Integral, desarrollado en el capítulo anterior (anexo C) constituye el instrumento adecuado a ser utilizado por el restaurante en el periodo actual de su producto. Luego de cuatro años de operaciones la marca había perdido el horizonte de dirección para cual fue creada y en función de retomar el camino correcto que permita recuperar su productividad, el presente estudio recomienda la implementación inmediata del Cuadro de Mando Integral diseñado, el mismo que cuenta con estrategias, objetivos, índices de medición e iniciativas que forman una cadena de cumplimiento de la misión y visión inicialmente establecidas por el inventor de la idea.

Es un negocio franquiciable

Después de los antecedentes nacionales e internacionales observados la marca Food-Ball Sports & Grill representa una potencial marca franquiciable en el mercado nacional e internacional. Pero antes de expandir sus operaciones es necesario que se apliquen correcciones en sus procesos internos y externos que contribuyan con el alcance de la excelencia operacional y vuelvan al negocio una oportunidad de inversión que garantice rentabilidad para los inversores. Para lograr esto es necesario implementar

el cuadro diseñado en este estudio, mediante el cual se cumplirán objetivos a corto plazo los mismos que construirán el camino para el cumplimiento a largo plazo de esta iniciativa.

Responsabilidad Social

El estudio abarca la iniciativa de inclusión y reforzamiento de la responsabilidad social como cultura corporativa, se recomienda iniciar esta iniciativa a través de los puntos establecidos en el capítulo de recolección de datos que implica: la colaboración en programas de ayuda social y las promociones de apoyo social actual y la culminación de los estudios de bachillerato de los trabajadores, recordemos que la responsabilidad social busca crear conciencia en los negocios para que mediante acciones responsables se vuelvan sustentables en el futuro.

CAPITULO VII: CONCLUSIONES

- El estudio realizado cumplió con su objetivo, responder la pregunta de investigación planteada: ¿Cómo implementar la herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral en un restaurante temático de deportes ya establecido para mejorar procesos y productividad?
- La herramienta diseñada paso a paso mediante el instrumento de medición planteado, permitió conocer las necesidades y falencias que presenta la marca, así como sus oportunidades y destrezas
- Mediante los pasos descritos por el Balanced Scorecard Institute y a través de una investigación objetiva se puede crear el Cuadro de Mando Integral, para Food-Ball Sports & Grill, el mismo que pretende aportar con el mejoramiento de procesos y la productividad empresarial.
- Food Ball Sports & Grill, presentaba un problema de estancamiento en el periodo de maduración de su producto y un decremento en el porcentaje de ventas del último año y primer trimestre del presente, el estudio concluye que a través de la implementación de la herramienta diseñada el negocio podría recuperar y mejorar sus porcentajes de ventas y la situación de estancamiento actual.
- Finalmente se puede concluir que el presente estudio puede servir de guía a otros negocios de la industria para mejorar sus procesos y rentabilidad, el estudio es

desarrollado de manera que puede ser leído por todo tipo de lectores incluso aun los que no dominan temas de administración de empresas

ANEXOS

ANEXO A: TABLA DE MEDICIÓN DE RENDIMIENTO DE OBJETIVOS

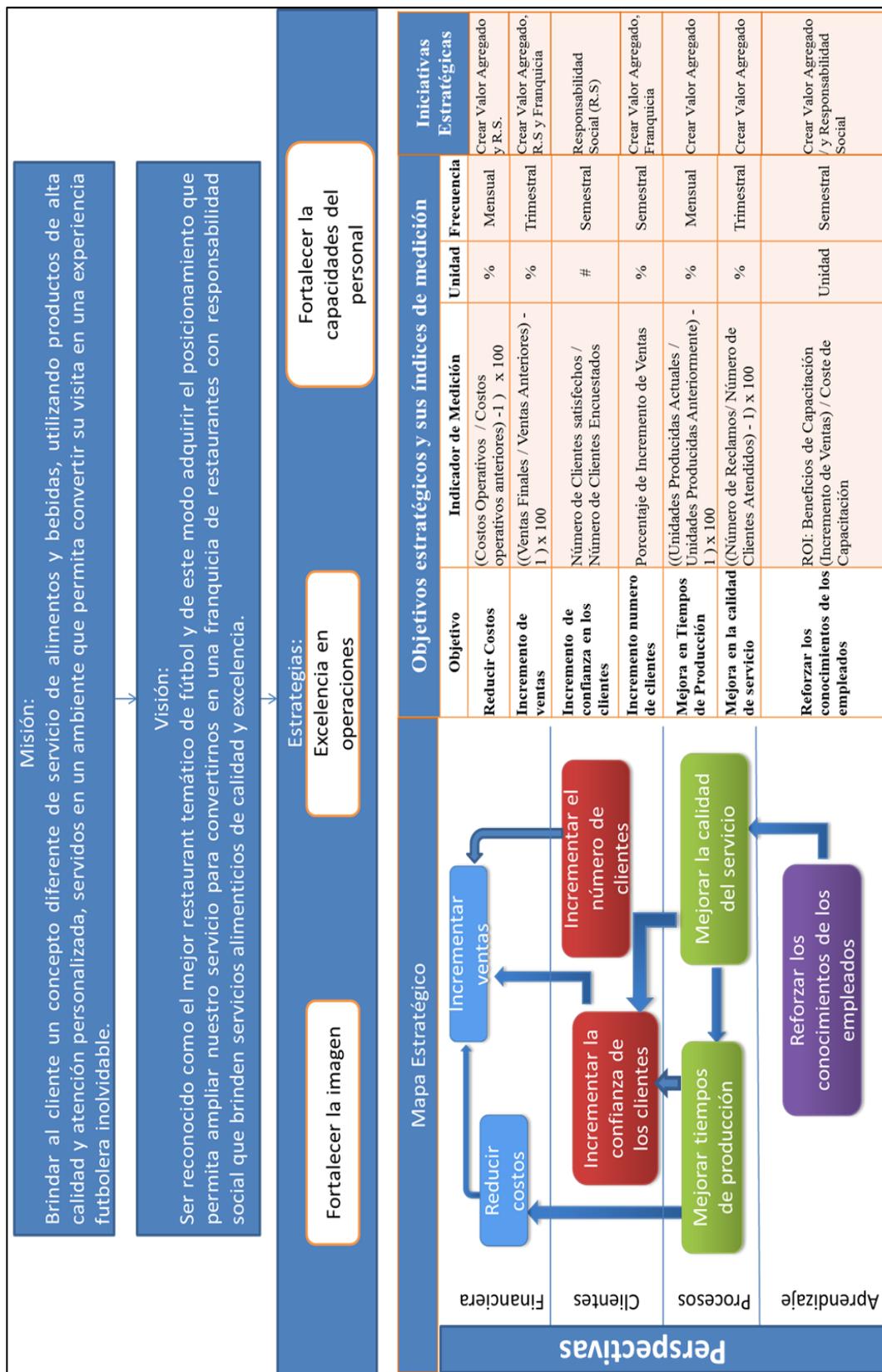
| Tabla de medición de rendimiento de objetivos | | | | | |
|--|---|------------------|------------|--|----------------|
| Objetivo | Indicador de Medición | Unidad de Medida | Frecuencia | Responsables | Controlado por |
| Reducir Costos | $(\text{Costos Operativos} / \text{Costos operativos anteriores}) - 1$) x 100 | Porcentaje | Mensual | Administrador y Capitanes de cada área | Gerente |
| Incremento de ventas | $((\text{Ventas Finales} / \text{Ventas Anteriores}) - 1) \times 100$ | Porcentaje | Trimestral | Administrador | Gerente |
| Incremento de confianza en los clientes | Número de Clientes satisfechos / Número de Clientes Encuestados | Clientes | Semestral | Administrador y Capitán de Meseros | Gerente |
| Incremento numero de clientes | Porcentaje de Incremento de Ventas | Porcentaje | Semestral | Administrador | Gerente |
| Mejora en Tiempos de Producción | $((\text{Unidades Producidas Actuales} / \text{Unidades Producidas Anteriormente}) - 1) \times 100$ | Porcentaje | Mensual | Administrador y Capitanes de cada área | Gerente |
| Mejora en la calidad de servicio | $((\text{Número de Reclamos} / \text{Número de Clientes Atendidos}) - 1) \times 100$ | Porcentaje | Trimestral | Administrador y Capitán de Meseros | Gerente |
| Reforzar los conocimientos de los empleados | ROI: Beneficios de Capacitación (Incremento de Ventas) / Coste de Capacitación | Unidad | Semestral | Administrador | Gerente |

ANEXO B: ALINEACIÓN

Alineación

| Perspectiva | Objetivos | | | | Indicador de Medición | Iniciativa |
|-------------------|---------------------------------|---|--|---|---|---|
| | Nivel 1 - Marca | Nivel 2 - Gerente, Administrador | Nivel 3 - Capitanes de Área | Nivel 4 - Empleados | | |
| Financiera | Incrementar la rentabilidad | Reducir Costos | Identificar y reducir los puntos críticos de fuga de gastos | Optimizar el uso de recursos | $(\text{Costos Operativos} / \text{Costos operativos anteriores}) - 1) \times 100$ | Crear Valor Agregado, Responsabilidad Social |
| | | Incremento de ventas | Crear Valor agregado a los servicios y asumir la responsabilidad social | % incremento de ventas | $((\text{Ventas Finales} / \text{Ventas Anteriores}) - 1) \times 100$ | Crear Valor Agregado, Responsabilidad Social y Franquicia |
| | | Incremento de confianza en los clientes | Mejorar los procesos de atención al cliente, Valor Agregado y Responsabilidad Social | Satisfacer demandas requeridas en la atención a los clientes | Número de Clientes satisfechos / Número de Clientes Encuestados | Responsabilidad Social |
| Clientes | Incrementar la satisfacción | Incremento numero de clientes | Implementar lo procesos de creación de valor agregado | Brindar mejor servicio, ejecutar las iniciativas de creación de valor agregado y responsabilidad social | Porcentaje de Incremento de Ventas | Crear Valor Agregado, Franquicia |
| | Mejorar la cadena de producción | Mejora en Tiempos de Producción | Mejorar los tiempos preparación de alimentos. Valor agregado | Reducir los errores en la preparación de alimentos | $((\text{Unidades Producidas Actuales} / \text{Unidades Producidas Anteriormente}) - 1) \times 100$ | Crear Valor Agregado |
| Procesos | | Mejora en la calidad de servicio | Mejorar la calidad de la preparación de alimentos | Mejorar la calidad de servicio en cada una de las áreas de trabajo | $((\text{Número de Reclamos} / \text{Número de Clientes Atendidos}) - 1) \times 100$ | Crear Valor Agregado |
| | Capacitar al personal | Reforzar los conocimientos de los empleados | Reforzar el conocimiento, compromiso y motivación de los empleados | Incrementar conocimientos especializados y generales | ROI: Beneficios de Capacitación (Incremento de Ventas) / Coste de Capacitación | Crear Valor Agregado / Responsabilidad Social |

ANEXO C: CUADRO DE MANDO INTEGRAL FOOD-BALL SPORTS&GRILL



REFERENCIAS

- The Balanced Scorecard Institute. (2007). *Building and implementing a balanced scorecard: nine steps to successTM*. (10 ed.). North Carolina & Washington DC.
- Hellriegel (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. (9 ed.). México DF. Thomson Learning.
- Thompson, A. (2004). *Administración Estratégica*. (13 ed.). México DF. McGraw Hill Interamericana.
- Chase, R. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. (10 ed.). México DF. McGraw Hill Interamericana.
- Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (35 ed.) México DF.
- Kaplan, R. Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. México. Ediciones Gestión.
- Mendoza, A. (2013). “Responsabilidad Social”. Conferencia. *Coloquios USFQ*. Quito, Ecuador.
- Henry, Bloguero Foro de Terra Deportes. (2012) *Porcentaje de Hinchad en Pichincha*. 20 de marzo de 2013. <http://www.teradeportes.com/phpbb/viewtopic.php?f=13&t=4740>
- Foro de Expertos en Responsabilidad Social Empresarial del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?* Red de Pacto Mundial España. 11 de abril del 2013. http://www.pactomundial.org/iniciativar-sepyme/cap1_2.htm