



Facultad de Posgrados

La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el Título de Magister en Dirección de Empresas, mención gestión de Empresas de Servicios

PROFESOR GUÍA

AUTOR/ES

Jessica Carmita Valverde Vera

Holguer Patricio Erazo Vallejo

Año

2023



FACULTAD DE POSGRADOS

La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito
Metropolitano de Quito.

AUTOR/ES

Jessica Carmita Valverde Vera

Holguer Patricio Erazo Vallejo

Año

2023

RESUMEN

El presente trabajo es un estudio de la gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito. Este estudio elaboró un diagnóstico situacional de la empresa con el objetivo de revisar el estado en el que se encuentra la misma, analizando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con una investigación de enfoque cualitativo-cuantitativo por medio de entrevistas y encuestas respectivamente, se evaluó el entorno de la empresa con énfasis en su gestión empresarial y la calidad de servicio que brinda. Esta evaluación evidenció que si bien Jama Banana es una empresa que nació como un emprendimiento familiar y si bien ha logrado posicionarse en el mercado, su gestión ha sido empírica, tiene una dinámica de seguimiento de su equipo, pero con el establecimiento de franquicias, la empresa ha visto la necesidad de la estandarización formal de sus procesos para mejorar esta gestión y está trabajando para realizarla. Ya que de la investigación también se concluye, la gestión empresarial incide en la calidad de servicio, en cuanto es necesaria la gestión adecuada de recursos y procesos que tiene la empresa para brindar óptima atención al cliente, resolver sus necesidades, y en el caso puntual de una empresa y sus franquicias, garantizar la calidad de servicio en todos sus establecimientos.

Como resultado de este proceso de investigación y de acuerdo a las fortalezas y necesidades de la empresa, se establece y se recomienda un plan de mejora para la misma, que consiste en una propuesta de un manual de estandarización de servicio al cliente para definir los parámetros de calidad que debe conservar la franquicia y establecer el compromiso entre las partes, franquiciante y franquiciados, hacia sus clientes.

Palabras claves: gestión, empresa, franquicias, calidad, servicio.

ABSTRACT

The present work is a study of the business management of the franchises and its incidence in the quality of the service of the company Jama Banana in the Metropolitan District of Quito. This study elaborated a situational diagnosis of the company with the objective of reviewing the state in which it is located, analyzing its strengths, opportunities, weaknesses and threats. With a qualitative-quantitative research approach through interviews and surveys respectively, the environment of the company was evaluated with emphasis on its business management and the quality of service it provides. This evaluation showed that although Jama Banana is a company that was born as a family business and although it has managed to position itself in the market, its management has been empirical, it has a dynamic of monitoring its team, but with the establishment of franchises, the The company has seen the need for the formal standardization of its processes to improve this management and is working to achieve it. Since the investigation also concludes, business management affects the quality of service, insofar as the proper management of resources and processes that the company has is necessary to provide optimal customer service, solve their needs, and in the specific case of a company and its franchises, guarantee the quality of service in all its establishments.

As a result of this research process and according to the strengths and needs of the company, an improvement plan is established and recommended for it, which consists of a proposal for a customer service standardization manual to define the parameters. of quality that the franchise must maintain and establish the commitment between the parties, franchisor and franchisees, towards their customers.

Keywords: management, company, franchises, quality, service

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINA N.
RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	15
General.....	15
Específicos.....	15
JUSTIFICACIÓN	15
ANTECEDENTES.....	16
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	16
METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	19
Matriz de congruencia de las variables.....	22
CAPÍTULO I	24
MARCO TEÓRICO	24
Empresa	24
Gestión Empresarial.....	26
Cadena de valor	27
Franquicia.....	29
Calidad	30
Servicio.....	31
Cliente	31
CAPÍTULO II	32
DESARROLLO DE RESULTADOS	32
DESARROLLO DE RESULTADO 1	32
Diagnóstico Situacional de la empresa Jama Banana	32
Ubicación geográfica.....	32
Cronología/ historia	33
Planificación estratégica	33
Operaciones de servicios	33
DESARROLLO DE RESULTADO 2	36

Estudio de mercado para determinar la satisfacción del cliente y la calidad de servicio	36
Resultados de la encuesta a clientes de Jama Banana	36
DESARROLLO DE RESULTADO 3	44
Resultados de la matriz FODA CAME y propuesta de plan de mejora a Jama Banana.....	44
Presupuesto	49
DISCUSIÓN	51
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS.....	55
GLOSARIO DE TÉRMINOS	58
ANEXOS	59

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N.	PÁGINA N.
<i>Figura 1</i>	19
Figura 2	28
Figura 3	32
Figura 4	34
Figura 5	37
Figura 6	37
Figura 7	38
Figura 8	39
Figura 9	39
<i>Figura 10</i>	40
Figura 11	40
Figura 12	60
Figura 13	61

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N.	PÁGINA N.
<i>Tabla 1</i>	18
<i>Tabla 2</i>	22
<i>Tabla 3</i>	35
<i>Tabla 4</i>	49
<i>Tabla 5</i>	50

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N.	PÁGINA N.
<i>Anexo 1.</i> Infografía de presentación de tema: antecedentes, objetivos y justificación.....	60
<i>Anexo 2.</i> Infografía de metodología de investigación para la consecución de los objetivos.....	61
<i>Anexo 3.</i> <i>Formato de encuesta a usuarios de Jama Banana.</i>	62
<i>Anexo 4.</i> Entrevista al gerente propietario de Jama Banana.....	64
<i>Anexo 5.</i> <i>Entrevista Ingeniero u otro profesional de la rama</i>	66
<i>Anexo 6</i> <i>Matriz FODA CAME Jama Banana</i>	68

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

"Declaro haber dirigido este trabajo “ La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito”, a través de reuniones periódicas con los estudiantes Jessica Carmita Valverde Vera y Holger David Erazo Vallejo en el semestre 2023-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito, en la asignatura de Proyecto de Titulación dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Roberto Carlos Herrera

Magíster en Gerencia de Proyectos

C.I.: 1002516399

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Jessica Carmita Valverde Vera

C.I.: 2100635198

Holger Patricio Erazo Vallejo

C.I.: 1718937699

INTRODUCCIÓN

Las franquicias son un sistema de réplica a un modelo de negocio, en donde la persona que otorga el derecho de marca y la comercialización de los bienes o servicios de la misma, se denomina franquiciante y quien los recibe se denomina franquiciado, persona que tiene entre sus compromisos, pagar regalías mensuales, esto con base en un acuerdo de las partes. Es así, que una franquicia, puede ser considerada una modalidad o estrategia para expandir un negocio de manera provechosa.

Jorge Enrique Silva (2003) explica, que para un empresario ya establecido “es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto” (p. 120). Es importante señalar, que el sistema de franquicia también es conveniente para aquellas personas que empiezan a emprender, dado que es una inversión en un modelo de negocio ya posesionado en el mercado y, por ende, validado.

La franquicia es apreciada como una vía o tipo de negocio que brinda réditos económicos, y “está diseñado para ofrecer, generalmente, una fórmula de éxito suficientemente probada con anterioridad, a la que se une asesoramiento y en muchas ocasiones formación continua” (Mosquera, 2010, p. 77), ya que es imprescindible la capacitación para sostener los estándares del producto o servicio que se oferta, puesto que la calidad de los mismos es el diferenciador de cada grupo empresarial.

En Ecuador, la figura de franquicia, no presenta una legislación propia, específica para este sistema de negocio. Si bien la franquicia está regulada, esta regulación se realiza principalmente por medio de una normativa general que se encuentra en el Código de Comercio, también en el Código Civil y en el Código Orgánico de Economía Social y

Conocimientos, normativa que regula hasta cierto punto la creación y desarrollo funcional de una franquicia (Crespo Oviedo, 2020), ya que no existe un marco jurídico especializado.

Según “datos recolectados por entidades privadas en el Ecuador existen 300 franquicias de las cuales el 20% son nacionales” (López, 2019, p. 4), dentro de las franquicias nacionales se encuentra Jama Banana, un restaurante de comida costeña ecuatoriana cuya especialidad son los platos de mariscos, inició su atención al público en marzo de 2018, en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, teniendo gran acogida en el mercado gastronómico, lo que llevó a su propietario a expandir su negocio mediante la modalidad de franquicia registrando su marca en septiembre de 2022, y ya son 3 sucursales abiertas en distintos sectores de la capital.

El contenido del presente proyecto de investigación se desarrolla empezando por esta introducción, la sección de objetivos: general y específicos, la justificación, los antecedentes, la descripción de la problemática y la metodología en donde se detallarán las técnicas instrumentos el capítulo II el desarrollo de resultados, la discusión de los mismos, la creación de una propuesta de investigación. Seguido de esto, están los capítulos, el capítulo I que contiene el marco teórico; de mejora y finalmente las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

OBJETIVOS

General

Analizar cómo la gestión empresarial de las franquicias incide en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito.

Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Jama Banana.
- Evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial y la calidad de servicio.
- Crear una propuesta para mejorar la situación de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

En Ecuador el sistema de franquicias es una de las opciones para los empresarios que desean hacer crecer su negocio, una vez que este es reconocido tiene muy buena acogida y, por ende, requiere expandirse en el mercado; las franquicias permiten esta expansión, ya que habilitan la apertura de otras sucursales en distintos puntos de una localidad o región. “El modelo de franquicias se basa en un desarrollo homogéneo de unidades de negocio que entreguen productos y servicios de manera similar tanto en su grado como en su nivel, es decir que se requiere una alta calidad” (Santos Cori, 2017). Y es precisamente, la calidad un punto determinante para una empresa y su sistema de franquicias.

A partir de este punto, también está la importancia de la gestión empresarial de las franquicias, ya que, por medio de la gestión empresarial, se establecen estrategias para la organización y desarrollo de una empresa y por consecuencia, el de su sistema de franquicias. Visito de esta forma, este trabajo está orientado al análisis de la gestión empresarial de las

franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana, empresa que tiene una problemática en cuanto a la calidad de servicio que tienen sus sucursales.

ANTECEDENTES

Jama Banana, un restaurante de comida costeña ecuatoriana inicia la atención al público el 04 de marzo del 2018, su ubicación se mantiene desde su inauguración en la calle Blanca Benítez OE1-450 y Amauta, al sur de Quito (Salgado, 2022); al inicio la propietaria la señora Inés del Rocío Bustamante Estévez no contaba con la experiencia de administrar negocios de alimentos y bebidas, sin embargo, con el paso del tiempo y con una administración familiar eficiente de su restaurante, fue ganando un reconocimiento en el sector.

Dicho reconocimiento atrajo muchas personas interesadas en apertura locales bajo el nombre ya conocido. Al ver la posibilidad de crecer en participación del mercado, la propietaria y sus familiares deciden constituir una empresa y registrar la marca en el Servicio Nacional de Derechos Humanos el 2 de septiembre del 2022 bajo el nombre de su hijo David Guillermo Salgado Bustamante, es así, que pasó de ser un negocio empírico a una empresa con visión de crecimiento en modalidad de franquicias. En la actualidad, se encuentran 3 sucursales abiertas brindando atención al cliente y una sucursal está próxima a su apertura.

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La empresa Jama Banana al expandirse por medio de una red de franquicias, busca que esta expansión genere mayor visibilización de su marca y crecimiento de esta en el sector productivo gastronómico. Pero actualmente, encuentra algunos desfases en las sucursales establecidas, específicamente dentro del área de servicio al cliente, lo cual afecta de forma negativa, puesto que complementario a sus productos, la calidad de servicio, es lo que le ha dado una caracterización a Jama Banana dentro del mercado, posesionando su nombre.

Existen 3 sucursales abiertas de Jama Banana, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, la matriz Quitumbe, Amauta S34-310 y Blanca Benítez, la sucursal 1 en el norte Amazonas y Carrión y la segunda sucursal Conocoto barrio la paz, calle González Suarez y la Paz, dentro de las cuales se ha notado diferencias en el servicio, empezando desde la atención en la forma de recibir a sus clientes y estar pendiente de sus requerimientos, hasta la presentación de sus productos, promociones y demás servicios.

Clientes asiduos a la empresa, han presentado observaciones en cuanto a los platos del menú, por mencionar una de ellas, aseguran que, en la matriz, los platos tienen porciones mayores que los platos que se sirven en las sucursales. Además, explican que no tienen el tipo de atención personalizada que además de las personas al servicio de los clientes, brinda, por ejemplo, el dueño o supervisor del negocio, siempre pendiente de la comodidad y el servicio ordenado y puntual para cada mesa.

El gerente de la empresa David Salgado (2022), considera que todos estos aspectos de falencia en cada sucursal se deben a que no tienen estandarizado un proceso de prestación del servicio y atención al cliente, no cuentan con métodos adecuados para el seguimiento y control de las franquicias, además, no cuentan con un esquema empresarial y marco normativo en el planteamiento de cada franquicia, resaltando que hasta ahora la gestión de estas, ha sido empírica.

Estos aspectos representan un problema, que se ha evidenciado en la diferencia de los porcentajes de ganancias (ventas) de Jama Banana, antes y después de la apertura de las franquicias. Dentro de este contexto, se resume la problemática de la incidencia de la gestión empresarial de las franquicias en la calidad de servicio de la empresa (ver detalle en Tabla 1).

Tabla 1

Matriz comparativa de ganancias promedio de un ejercicio mensual: La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa JAMA BANANA en el Distrito Metropolitano de Quito

Flujo promedio de ejercicio				
Indicadores	Matriz	Conocoto	Kennedy	Amazonas
Cuentas diarias promedio	150	100	90	80
Ticket promedio	14,5	13	16	12
Ventas promedio	2175	1300	1440	960
Días atención mes	12	12	12	12
Total, promedio ventas	26100	15600	17280	11520
Costo producción	55%	55%	55%	55%
Costo dólares	14355	8580	9504	6336
Ganancia de ejercicio	11745	7020	7776	5184

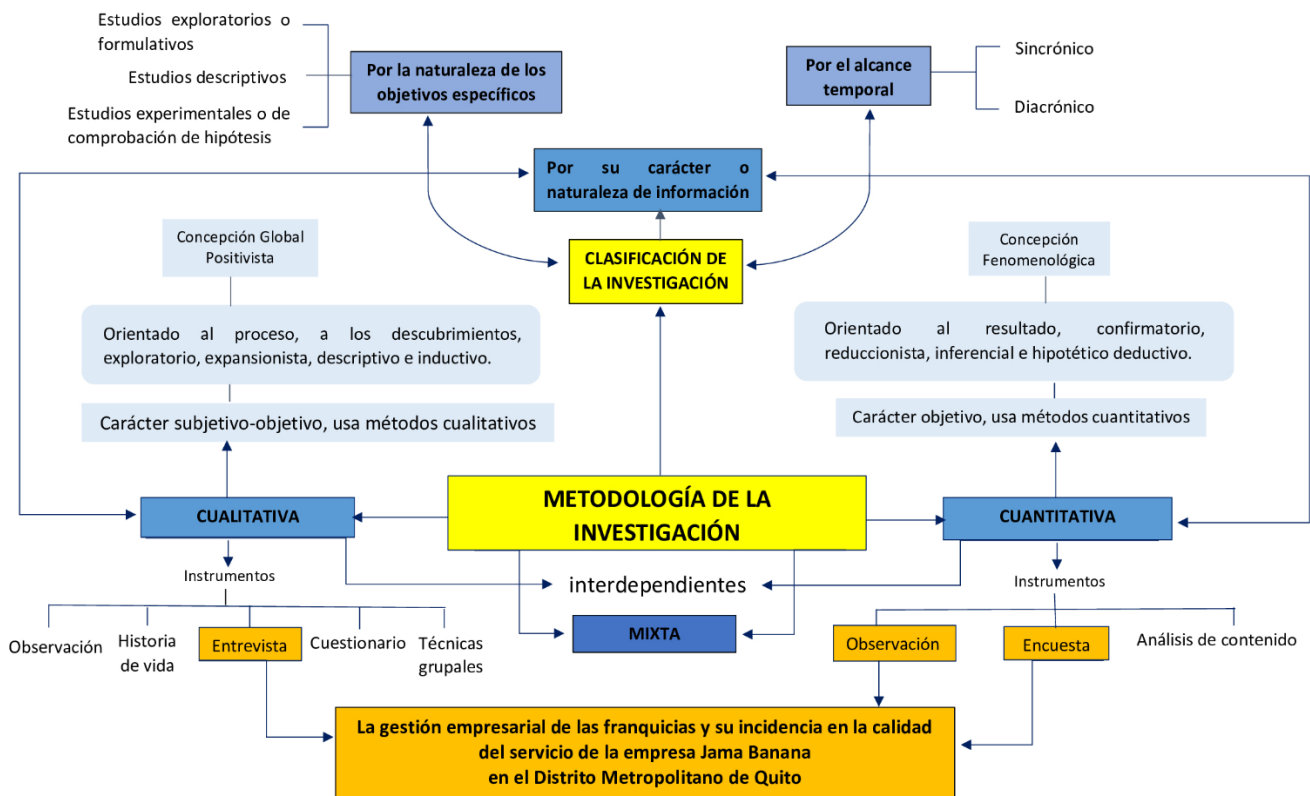
Nota: En esta tabla se resumen ejercicio de ventas promedio comparativo de la matriz con sus sucursales franquiciadas.

METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La metodología seleccionada con base en el tema definido para la presente investigación, es la de clasificación mixta. Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) explican, “la investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio”(p.30). Para Posso (2013) “ambos tipos de investigación no se deben considerar opuestos e incompatibles” (p.25), es así, que en este trabajo, la recolección de información se dará bajo estos dos tipos de investigación empleando instrumentos y métodos como la entrevista, la observación y la encuesta (ver detalle en figura 1).

Figura 1

Metodología de investigación para la gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito.



Nota. El mapa mental detalla la clasificación de la investigación, las características de la misma y los instrumentos que emplea cada tipo de investigación según su enfoque. Este mapa fue elaborado, tomando como referencia los conceptos y criterios de Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) y Posso M. (2013).

- Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Jama Banana.

Para la consecución del objetivo 1, se empleará un análisis FODA del autor Thompson, para elaborar un diagnóstico situacional, por medio del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. “La matriz de análisis FODA es una herramienta muy valiosa para cualquier negocio, en tanto que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial” (Pursell, 2022). Con ayuda de este análisis se podrá evaluar el estado de la empresa Jama Banana en la actualidad.

En este análisis situacional de la empresa, podemos encontrar su ubicación geográfica, la descripción cronológica de la instauración de la misma, su planificación estratégica (si la tiene), su presencia en el mercado (oferta y la demanda), la estructura orgánica y la factibilidad Económica y financiera de la empresa.

- Evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial y la calidad de servicio.

Los instrumentos de investigación cuantitativa y cualitativa que se usarán para la evaluación indicada en el objetivo 2, son la observación y encuesta como instrumentos cuantitativos y la entrevista a nivel cualitativo. Mediante la observación y encuestas se buscará evaluar la calidad de servicio, mientras que, con la entrevista, indagar en la gestión de la empresa y sus franquicias. Usando como guía el texto “Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” (Hernández-Sampieri & Mendoza,

2018), para la ejecución de este tipo de investigación mixta, ya que es un texto que contiene una vasta explicación de cada uno de los instrumentos y su aplicación en cada enfoque de investigación.

- Crear una propuesta para mejorar la situación de la empresa.

Finalmente, para crear la propuesta de mejora, planteada como objetivo 3, se realizará un análisis de las propuestas resultantes del cruce de una matriz FODA CAME realizada para Jama Banana, y posterior a una discusión de resultados con base en la cual, se determinará el procedimiento a seguir para la propuesta, tomando en cuenta las condiciones de la empresa. Los elementos a realizar dentro del desarrollo de esta propuesta son el título, seguido de un análisis de los puntos críticos, se determinarán los objetivos de la propuesta, tanto el general, como los objetivos específicos, la planificación estratégica junto al desarrollo del plan, así como la factibilidad económica financiera del mismo, adjunto al cronograma de ejecución de actividades.

Matriz de congruencia de las variables

La matriz de congruencia es un instrumento que permite agrupar la información de un proceso de investigación para evaluar si existe coherencia en el mismo. Según Pedraza (2001) “su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento” (p. 313). A continuación, se presenta una matriz de congruencia en donde se describe el título de la investigación, sus variables, el problema, objetivos y metodología que se llevará a cabo para realizarlos (ver detalle en Tabla 2).

Tabla 2

Matriz de congruencia del tema de investigación: La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa JAMA BANANA en el Distrito Metropolitano de Quito.

PROBLEMA	TÍTULO	VARIABLES	OBJETIVOS	METODOLOGÍA
Falta de un proceso estandarizado de prestación de servicio y atención al cliente, la empresa Jama Banana no cuentan con métodos adecuados para el seguimiento y control de las franquicias, además, no cuentan con un esquema empresarial y marco normativo en el planteamiento de cada franquicia	La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito	Gestión empresarial de las franquicias Calidad del servicio de la empresa	General: Analizar cómo la gestión empresarial de las franquicias incide en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito. Específicos: • Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa Jama Banana. • Evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial y la calidad de servicio. • Crear una propuesta para mejorar la situación de la empresa.	Investigación mixta Análisis cualitativo y cuantitativo Revisión bibliográfica Análisis FODA Entrevista Observación Encuesta

Preguntas de investigación

El presente trabajo busca investigar cuál es la incidencia de la gestión empresarial de las franquicias en la calidad de servicio de la empresa Jama Banana; indaga en cómo la calidad de servicio de JB influye en la satisfacción del cliente; además estudia la incidencia de la gestión empresarial en el ambiente laboral plantándose, cómo incide la gestión empresarial en el mejoramiento del ambiente laboral de la empresa; también se busca determinar cómo este estudio incide en la competitividad de la empresa en relación a la competencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Empresa

Una empresa es una unidad que tiene una estructura y produce bienes y (o) servicios, dentro del sistema económico, es considerada un pilar fundamental de este sistema. Esta unidad se sustenta en la administración y gestión adecuada de sus recursos para conseguir los objetivos de producción planteados con base en el análisis de la economía. Sánchez Galán (2015) define a la empresa, como “una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular” indicando, además, que esta actividad responde a una necesidad identificada en un entorno.

Por su parte Pereda y Berrocal (1999), señalan de forma similar, que, hablar de empresas, hace referencia a organizaciones, es decir, “un conjunto de personas que, utilizando medios y recursos de muy distinto tipo, van a realizar una serie de actividades dirigidas a conseguir un objetivo común” (p. 15), es decir, la empresa se visibiliza y se enmarca en la definición de una unidad organizativa que realiza actividades para lograr objetivos con fines lucrativos.

En cuanto a su función productiva, María Mercedes (2017), aduce:

las empresas, para poder realizar la función de producción dentro del sistema económico, necesitan unos grupos sociales, las familias, que tienen, por un lado, la de consumo, y, por otro lado, la de aportar factores de producción –tierra, trabajo, capital e iniciativa empresarial– que las empresas utilizan para producir. (p. 3)

Es así que la empresa, se ubica como una plataforma del sistema económico para las actividades de producción y consumo, de las que se beneficia la sociedad y la misma empresa, en una relación de intercambio de bienes y servicios. Resaltando de esta manera, la relación inherente,

entre la sociedad y la empresa, por el impacto de esta última, en distintos grupos sociales y en diferentes ámbitos, uno de ellos, el laboral, en tanto una empresa es también un escenario para la generación de empleos.

Para Sánchez Jiménez, V. (2015):

La empresa ha ido adquiriendo mayor capacidad para convertirse en un verdadero motor del cambio social (...) Se ha pasado de una relación entre empresa y sociedad básicamente económica, (...) a una perspectiva más institucional donde las empresas, consideradas como un sistema abierto, adquieren un contrato de responsabilidad con el conjunto de la sociedad directamente a través de sus stakeholders. (p. 137)

Los stakeholders son aquellas personas interesadas o involucradas que pueden influir en el trabajo del proyecto de una empresa, y las decisiones en torno a este. También se puede definir a los stakeholders como “todas las personas que se ven afectadas directa o indirectamente por las actividades comerciales de su empresa y estas tienen un impacto en el éxito de la misma” (Formación Integral y Desarrollo Empresarial , 2021). Por ello es importante que una empresa se preocupe por entender a sus stakeholders.

Empleados, clientes, proveedores, dirigentes, inversionistas, emprendedores, periodistas, entre otras personas que forman parte de un grupo social definido según las actividades que se hayan realizado o que se estén realizando en una empresa, conforman los grupos de stakeholders. Las empresas deben enfocarse en estos grupos de interés y realizar acciones de vinculación con ellos, ya que, de la relación con ellos, se pueden potenciar las fortalezas, reducir riesgos ante la consideración de posibles amenazas y en general, generar cambios en pos de mejoras para la gestión empresarial.

Gestión Empresarial

La gestión es una actividad que realiza una persona o equipos de personas, encaminadas al logro de resultados. La palabra gestión “proviene del latín *gestio*, y hace alusión a la administración de recursos para la consecución de un objetivo concreto. Veschi (2019) explica “para que los recursos financieros, humanos y materiales se orienten hacia un objetivo es necesario que alguien, un gestor o un directivo, ponga en marcha una serie de estrategias de manera coordinada”. Y es que a través de una buena gestión de recursos es posible la realización de estrategias y la conquista de las metas planteadas en un proyecto.

En cuanto a gestión empresarial, Ucha F. (2011) citada en Suárez M. (2018) la define como “aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio” (p. 48). Es decir, la gestión empresarial puede potenciar todos los procesos productivos de una empresa.

En términos generales, la gestión se concibe como:

un proceso de intervención de la parte responsable del control sobre el objeto de la gestión, con el fin de conseguir un determinado resultado. El proceso implica la organización del trabajo coordinado de todas las partes del sistema, así como el ajuste de estas actividades si es necesario. (Cortés, 2021)

Se puede concluir que la gestión es un conjunto de actividades que configuran un proceso; la gestión es el núcleo de toda empresa, que, sin importar su dimensión o trayectoria, requiere de esta, para tener un control adecuado de los recursos, la producción y la competitividad en el mercado frente a otras empresas. Es importante resaltar en este proceso, a la persona encargada del mismo, que, dependiendo de la estructura de una empresa, puede

denominarse, gerente, CEO o director ejecutivo, y debe ser una persona con aptitudes de liderazgo, capaz de dirigir una organización, planificar estrategias y tomar decisiones acertadas para obtener resultados prósperos para la empresa.

Entre las funciones más destacables de un gerente, están la de planificación, organización, dirección y control. La planificación, que consiste en la elaboración de planes y proyectos con objetivos y estrategias para realizarlos; la organización, función que brinda una estructura a los recursos humanos y materiales por medio de la distribución adecuada de los mismos; la dirección, que se refiere a la capacidad de liderazgo que debe tener un gerente para guiar y motivar a todas las personas que colaboran en la empresa; y la función de control, que debe ser realizada, antes, durante y después de la ejecución de las actividades de un proyecto.

Cabe recordar que, además, un gerente “juega un papel muy importante en la creación de la cultura organizacional y la gestión del talento” (Santander, 2022). Dado que la gestión empresarial está orientada a la concreción de resultados, también es la encargada de promover la cultura corporativa, que, a su vez, es la encargada de promover las directrices estratégicas como misión, visión y valores de una organización para impulsar el rendimiento del personal en todas las áreas de trabajo y así impulsar el crecimiento de la empresa, esto, también a partir de su cadena de valor.

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a aprovechar las propiedades particulares, distintivas de una empresa, como ventaja para competir frente otras. De forma más puntual la cadena de valor es considerada “una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que

generan valor” (Andalucía Emprende, 2019). Lo cual permite establecer el punto diferenciador que tiene una empresa de cara a empresas que son su competencia.

Pero ¿cuándo se puede establecer que una empresa tiene ventaja frente a la competencia?, “se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra, cuando es capaz de aumentar el margen, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas” (Requelme, 2013). Y el análisis de este margen, puede ser analizado con base en la técnica de análisis de la cadena de valor de Porter (ver detalle en Figura 2).

Figura 2

Representación de las actividades de la cadena de valor de una empresa.



Nota. La figura fue tomada de la Revista electrónica Estrategia Magazine (2022) . Está realizada con base en la teoría de la cadena de valor de Porter (1986).

Como se puede observar en la figura 2, las actividades primarias van desde las actividades de logística interna, hasta la etapa post venta, mientras que las actividades de soporte o secundarias, engloban todo lo que se refiere a la gestión de los recursos humanos y materiales. Las primarias, tienen como finalidad generar la ventaja competitiva para la empresa, en tanto las actividades secundarias las respaldan. La gestión de ambas actividades, primarias y de soporte tienen un impacto recíproco, por ejemplo, si una de las actividades

secundarias, cambia de forma positiva, de la misma forma lo hará una de las actividades primarias.

Entre las opciones para que las empresas puedan ingresar a otros mercados, o estar de alguna manera preparadas para la competencia dentro del mismo sector, está la opción del sistema de franquicias, que les permite replicar un modelo de negocio, impulsándolo en el mercado, expandiendo el margen de competitividad por medio del posicionamiento de su marca, los productos y, o servicios que oferta.

Franquicia

Una franquicia es una opción de replicar el modelo de un negocio, es una alternativa en donde una empresa por medio de un contrato, da la autorización de uso de este modelo, a cambio del pago de regalías. La persona propietaria de la franquicia se denomina franquiciador y por su parte la persona que paga regalías a cambio de la franquicia, tiene el nombre de franquiciado. En una definición más amplia, según Arboleda (2022) citado por Aguilar-Lugo Marino (2020) las franquicias son:

un sistema de colaboración entre dos o más comerciantes y/o fabricantes en virtud del cual el franquiciante, propietario de un nombre comercial, símbolo o marca de productos o de servicios, patentes y de un saber-hacer (know-how) particular, confiere al franquiciado a cambio de una remuneración o regalía el derecho de utilizar de manera exclusiva sus productos o servicios según técnicas comerciales experimentadas y constantemente actualizadas por aquél, a fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligadas a los productos o servicios. (p. 16)

La modalidad de franquicia es una alternativa viable para personas que desean emprender por medio de la adquisición de un modelo de negocio preexistente en el cual se tiene interés, por el tipo de producto o servicio que ofrece, su notoriedad dentro del mercado y también por la o

las características que aportan un margen diferenciador frente a otros negocios. Silva Duarte (2003) acerca de esta modalidad, explica lo siguiente:

empieza con un negocio ya probado, utiliza la imagen extendida de la franquicia y recibe un apoyo corporativo del franquiciador; adicionalmente, detrás del formato de negocio que contrata, está el capital relacional, en otras palabras, la experticia del franquiciador, el conocimiento del mercado, la base de clientes y de proveedores y el capital humano. (Duarte, 2003, p. 120)

La capacidad del franquiciador para llevar el control de la cadena de franquicias que establece, es fundamental para la productividad y rentabilidad de este sistema., en el que también el franquiciado debe tener en cuenta los parámetros de operatividad de la franquicia que adquiere y captar el concepto de negocio que le han cedido. Debe existir una relación de corresponsabilidad entre el franquiciador y el franquiciado, además de comunicación efectiva para coordinar y cumplir las acciones establecidas, en el contrato de la franquicia, todo esto con el objetivo de mantener la calidad del producto o servicio de la misma.

Calidad

Calidad es un término empleado para definir a una o varias cualidades de un producto o servicio, y se concreta por medio de una evaluación de estos. Dependiendo de la función a la que esté destinado, por ejemplo, un producto, se determinará su calidad; tomando en cuenta que en esta evaluación intervienen criterios tanto objetivos como subjetivos. Puesto que, si bien se puede definir la calidad de un producto o servicio a nivel cuantitativo, también se puede a nivel cualitativo, o a través de un análisis mixto. Sin embargo, se debe resaltar que, dependiendo la ubicación geográfica, el contexto, entre otras variables, esta evaluación guarda sus diferencias.

Parasuraman, et al., 1991, citado en Requena & Serrano (2007) haciendo referencia a la calidad de servicio, la define como “la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa” (p. 12). Develando la evaluación como una constante para definir la calidad. Con base en esta definición, la evaluación se da en la medición de la satisfacción de las necesidades del cliente, tomando en cuenta lo que esperaba y lo que en efecto recibió.

Servicio

La palabra servicio hace referencia a toda actividad destinada a satisfacer una necesidad. En el caso de una empresa, podría considerarse aquella acción o conjunto de acciones para satisfacer las necesidades del cliente. Así el servicio al cliente se define como “el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio” (Duque, 2005). Por eso es vital, que las empresas se preocupen por la comunicación que tienen con sus clientes y lo que demandan de un producto o servicio.

Cliente

Se define como cliente a la persona que demanda productos o servicios en una empresa sea ésta grande o pequeña, es quien se interesa en la oferta que la empresa le presenta respecto a las necesidades que tiene. Según Miranda Cruz, M. et al., (2021) el cliente “es la razón de ser para la creación de un producto o servicio ya que estos están destinados a ser adquiridos mediante empresas, organizaciones o personas que tienen la necesidad de adquirir productos o servicios para satisfacer sus necesidades” (p. 1436). De esta manera un cliente, puede ser una persona, empresa o conjunto de éstas.

CAPÍTULO II

DESARROLLO DE RESULTADOS

DESARROLLO DE RESULTADO 1

Diagnóstico Situacional de la empresa Jama Banana

Ubicación geográfica

En el presente proyecto, se pretende realizar un análisis de la gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito. Con ayuda de su gerente David Salgado quien proporcionará la información requerida para realizar una compilación en torno a la empresa y la gestión de su red de franquicias para realizar el análisis ya mencionado (ver detalle en Figura 3).

Figura 3

Captura de pantalla de ubicación de la empresa de proyecto “Jama Banana”



Nota. Esta es la ubicación de la empresa matriz Jama Banana, ubicada en la calle Blanca Benítez OE1-450 y Amauta, al sur de Quito.

Cronología/ historia

Jama Banana, un restaurante de comida costeña ecuatoriana inicia la atención al público el 04 de marzo del 2018, inicialmente su propietaria la señora Inés del Rocío Bustamante Estévez no contaba con la experiencia de administrar negocios de alimentos y bebidas, sin embargo, con el paso del tiempo y con una administración familiar eficiente de su restaurante, fue ganando un reconocimiento en el sector.

La propietaria y sus familiares deciden constituir una empresa y registrar la marca en el Servicio Nacional de Derechos Humanos el 2 de septiembre del 2022 bajo el nombre de su hijo David Guillermo Salgado Bustamante, es así, que pasó de ser un negocio empírico a una empresa con visión de crecimiento en modalidad de franquicias. En la actualidad, se encuentran 3 sucursales abiertas brindando atención al cliente y una sucursal está próxima a su apertura.

Planificación estratégica

El restaurante de comida costeña Jama Banana está funcionando legalmente desde hace 4 años, cuenta con una planificación estratégica básica, cuenta con una visión, misión, principios y valores. Aunque si cuenta con un manual de identidad de marca, en el que se detallan los lineamientos de su presentación y distinción visual ante el público; esto es, colores, formas, tipografía, entre otros elementos que distinguen a la marca ante los consumidores. Aledaño a esto, también tiene un menú, en donde se encuentra el registro de todos los platos que oferta el restaurante, su contenido y precios.

Operaciones de servicios

En el Servicio de Rentas Internas (SRI) la empresa se encuentra registrada con la siguiente actividad económica principal: venta de comidas y bebidas para restaurantes, incluso para llevar (ver detalle en Figura 4).

Figura 4

Registro del SRI con el detalle de la actividad económica principal de Jama Banana

The screenshot displays the 'Consulta de RUC' page on the SRI en Línea website. The page header includes the SRI logo and navigation icons. The main content area shows the following information:

- RUC:** 1707910392001
- Razón social:** BUSTAMANTE ESTEVEZ INES DEL ROCIO
- Estado contribuyente en el RUC:** ACTIVO
- Nombre comercial:** (Empty)
- Actividad económica principal:** VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTES, INCLUSO PARA LLEVAR.
- Tipo contribuyente:** PERSONA NATURAL
- Clase contribuyente:** RIMPE
- Obligado a llevar contabilidad:** NO
- Fecha inicio actividades:** 01/12/1989
- Fecha actualización:** 12/03/2019
- Fecha cese actividades:** (Empty)
- Fecha reinicio actividades:** 28/02/2018

Mediante un análisis FODA del autor Thompson, se realizará un diagnóstico situacional, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa (ver detalle en Tabla 3).

Tabla 3
Matriz FODA de la empresa Jama Banana

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento de propietario (franquiciante) en seguimiento de calidad de productos y servicio. 2. Menú novedoso, principalmente de comida costeña y mariscos. 3. Buena ubicación de la matriz y franquicias en diferentes puntos de la ciudad 4. Cuenta con alianzas de proveedores. 5. Disponibilidad de servicio de entrega a domicilio en toda la capital. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con estandarización de servicios. 2. Falta de involucramiento de algunos franquiciados en la localidad. 3. Disminución de gramajes en platos, la variación se da en las sucursales. 4. Alta rotación de personal de las franquicias. 5. Manejo empírico de los imprevistos o inconvenientes que se presentan en la matriz y sucursales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta aceptación de restaurantes de comida costeña en la Sierra: expansión en ciudades de la región. 2. Estándares de control de servicio. 3. Ampliar servicios. Capacitación en distintas áreas para la innovación y expansión del mercado gastronómico. 4. Créditos para empresarios y emprendedores. 5. Ofertas y planes de pago factibles en bienes raíces: mejorar ubicación de matriz de JB. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobernantes y manejo de políticas. 2. Encarecimiento de productos básicos. 3. Manifestaciones sociales que producen cierre de vías y paralización actividades en el país. 4. Apertura de negocios competencia en el sector. 5. Inseguridad por aumento de delincuencia en el país.

Nota: detalle de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa JB.

DESARROLLO DE RESULTADO 2

Estudio de mercado para determinar la satisfacción del cliente y la calidad de servicio

Por medio de las encuestas se evaluó la calidad de servicio, mientras que, a través de una entrevista, se investigó sobre la gestión de la empresa y sus franquicias. Usando como guía el texto “Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018), para la ejecución de este tipo de investigación. El objetivo específico dos, busca evaluar el entorno de la empresa con énfasis en gestión empresarial y la calidad de servicio.

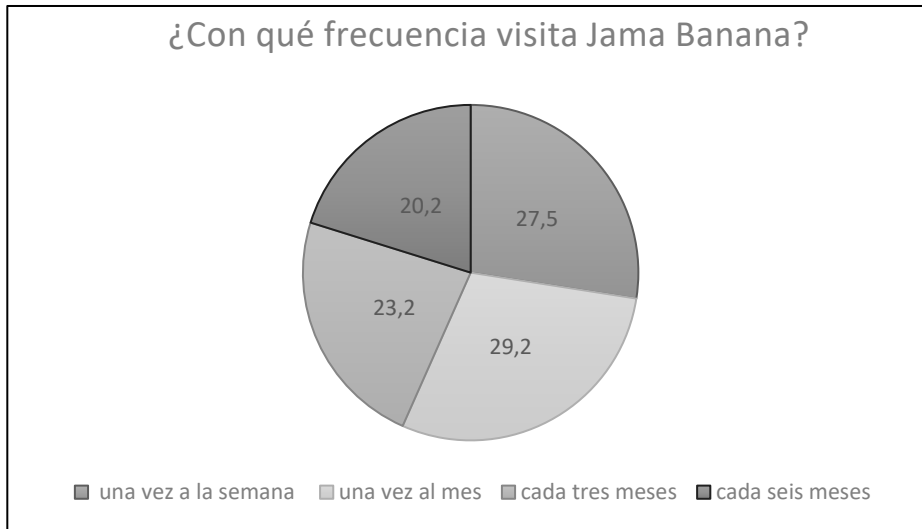
La encuesta contiene siete preguntas que indagan en cómo califica el cliente la calidad de productos y servicios que ofrece Jama Banana, además de su nivel de satisfacción respecto a los mismos. A continuación, el detalle de los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a 233 personas, con referencia en el número estimado de 197 personas que es el tamaño de la muestra calculado en la plataforma Question Pro con base en la población aproximada del Distrito Metropolitano de Quito de 2,872,351 habitantes, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%.

Resultados de la encuesta a clientes de Jama Banana

En contestación a la pregunta uno, ¿con qué frecuencia visita el restaurante Jama Banana? De las 233 personas que realizaron la encuesta, el 29.2% respondió que una vez al mes, el 27.5% una vez a la semana, el 23.2% indicó que visita JB cada tres meses y el 20.2% cada seis meses (ver detalle en Figura 5).

Figura 5

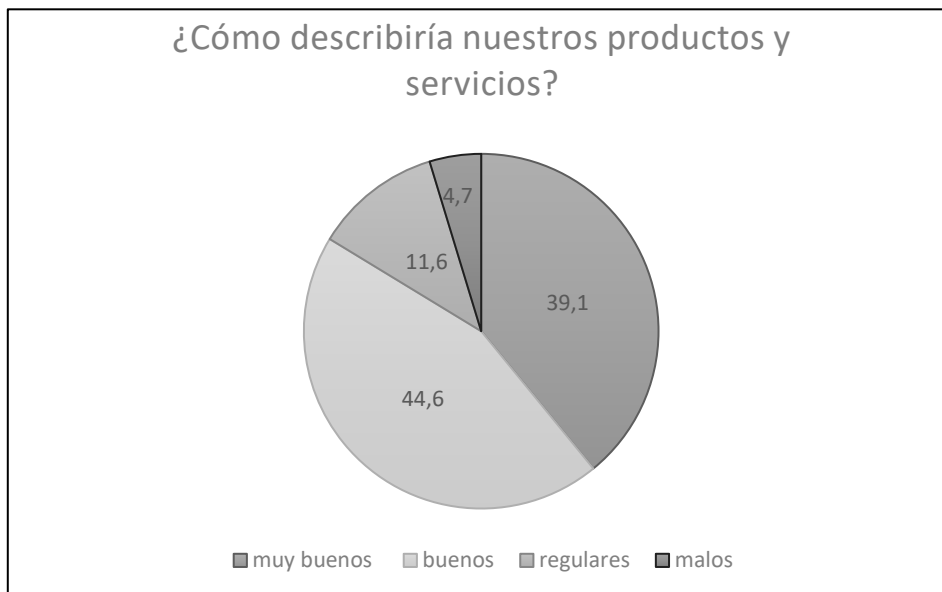
Resultados de la pregunta 1 de la encuesta



En cuanto a la descripción de los productos y servicios de Jama Banana, de las 233 personas que realizaron la encuesta, el 44.6% los describió como buenos, el 39.1% como muy buenos, el 11.6% describió a los productos de JB como regulares y el 4.7% como malos (ver detalle en Figura 6).

Figura 6

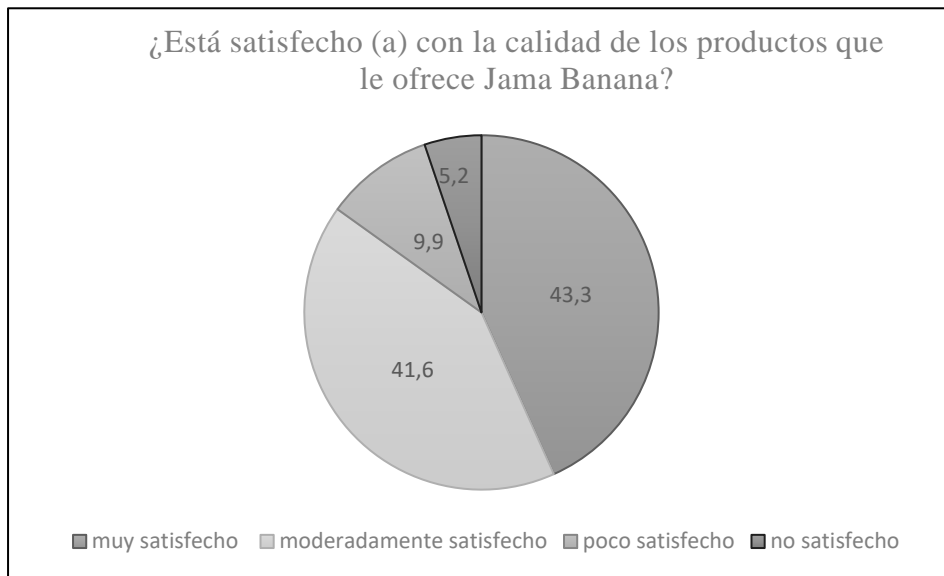
Resultados de la pregunta 2 de la encuesta



En la tercera pregunta ¿está satisfecho o satisfecha con la calidad de los productos que le ofrece Jama Banana? El 41.6% de las personas encuestadas contestó moderadamente satisfecho (a), el 43.3% contestó que muy satisfecho, el 9.9% contestó con la opción poco satisfecho (a) y el 5.2% contestó con la opción de no satisfecho (a) (ver detalle en Figura 7).

Figura 7

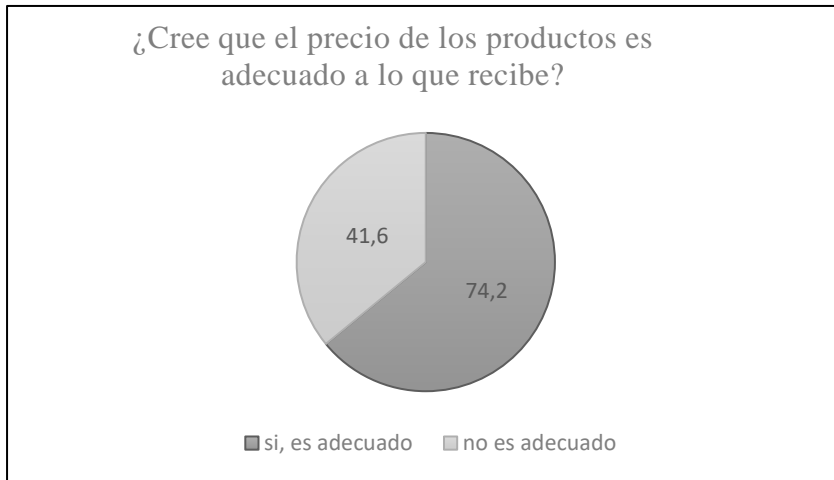
Resultados de la pregunta 3 de la encuesta



Las 233 personas que realizaron la encuesta, respecto a la pregunta 4 ¿cree que el precio de los productos es adecuado a lo que recibe?, el 74.2% respondió que sí es adecuado, mientras que el 25.8% respondió que no es adecuado (ver detalle en Figura 8).

Figura 8

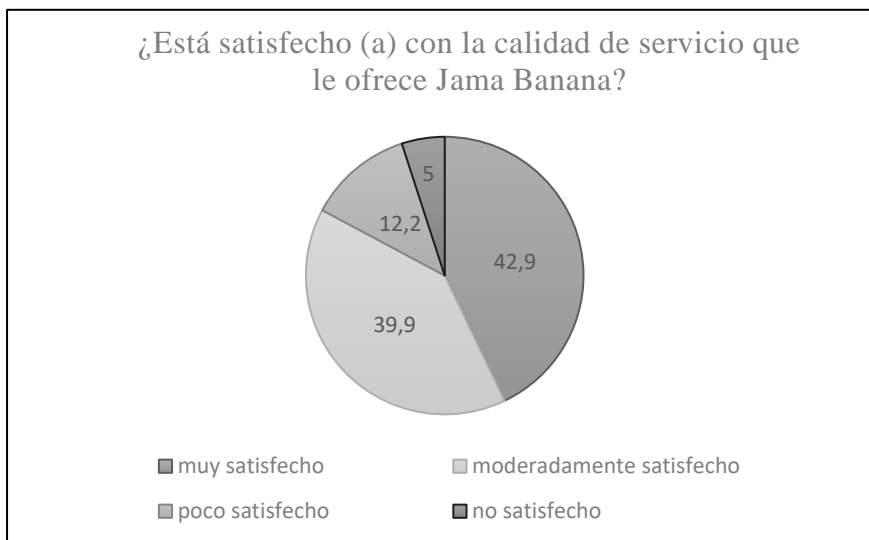
Resultados de la pregunta 4 de la encuesta



En referencia a la calidad de servicio en la pregunta cinco, ¿está satisfecho o satisfecha con la calidad de servicio que le ofrece Jama Banana? El 42.9% de las personas encuestadas respondió con la opción muy satisfecho (a), el 39.9% respondió moderadamente satisfecho (a), el 12.2% respondió poco satisfecho (a) y el 5% respondió no satisfecho (a) (ver detalle en Figura 9).

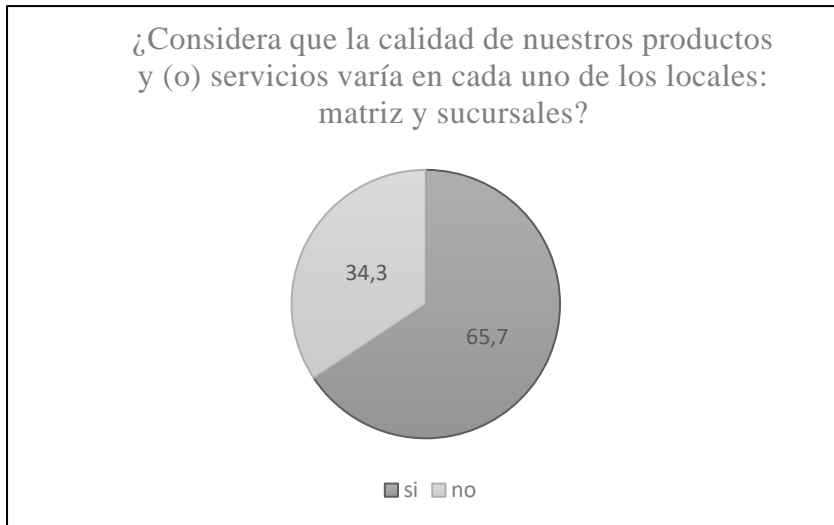
Figura 9

Resultados de la pregunta 5 de la encuesta



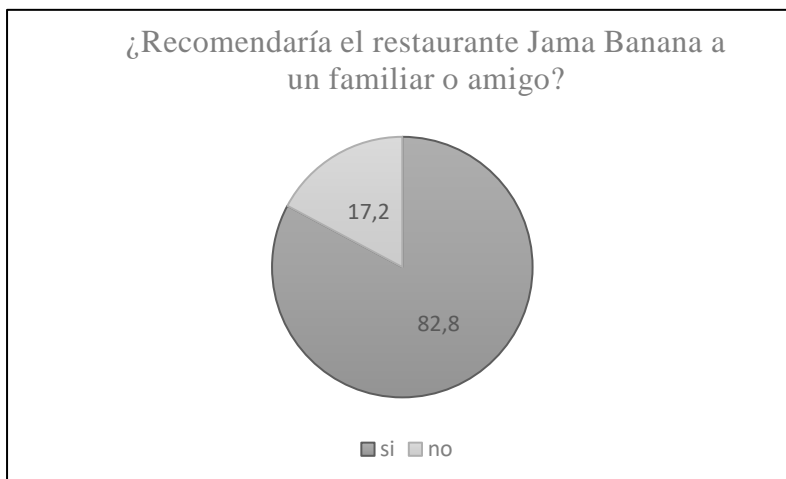
La pregunta seis ¿considera que la calidad de nuestros productos y (o) servicios varía en cada uno de los locales matriz y sucursales? El 65.7% de las personas encuestadas respondió sí, mientras que el 34.3% respondió no (ver detalle en Figura 10).

Figura 10
Resultados de la pregunta 6 de la encuesta



De las 233 personas que realizaron la encuesta, referente a la pregunta siete ¿recomendaría el restaurante Jama Banana a un familiar o amigo? el 82.8% en contestó si, mientras que el 17.2% respondió no (ver detalle en Figura 11).

Figura 11
Resultados de la pregunta 7 de la encuesta



Informe de análisis cuantitativo de resultados

Encuesta

Con base en un análisis de los resultados ya presentados se puede evidenciar que el restaurante Jama Banana es un restaurante popular, cuyos productos, aunque son catalogados como muy buenos por un 39.1% de las personas encuestadas, casi el 50% los describió como buenos únicamente, y aunque en un bajo porcentaje si hay un grupo que describió a los productos como regulares y malos. Este resultado va ligado a la pregunta del nivel de satisfacción acerca de los productos que ofrece Jama Banana, en donde se puede encontrar que, aunque los mayores porcentajes 43.3% y 41.6% oscilan entre las respuestas de muy satisfecho (a) y moderadamente satisfecho (a), respectivamente. El grupo restante de casi un 15% de las personas encuestadas, se dividió en los resultados de poco o no satisfecho (a).

En cuanto a precios establecidos por estos productos a los que hace referencia la pregunta cuatro, los clientes, el 74.2% de los encuestados considera los precios son adecuados a lo que se reciben. Y respecto al nivel de satisfacción de la calidad de servicios (pregunta cinco), también hubo una respuesta muy buena, en tanto un 42.9% se mostró muy satisfecho (a) y casi un 40% moderadamente satisfecho (a). Sin embargo, aunque no es un porcentaje muy grande, aproximadamente un 17% de los clientes, seleccionaron de entre las opciones de poco satisfecho (a) y no satisfecho (a). Lo que evidencia aún hay cosas que mejorar en la calidad de servicio, así como en la calidad de los productos.

La pregunta seis, referente a la calidad de los productos y (o) servicios y la variación de éstos en cada uno de los locales matriz y sucursales, un 65.7% de las personas encuestadas, respondió que si considera existe una variación de calidad en los diferentes locales mencionados, un indicador de que no existe una homogeneidad en los criterios de calidad de productos y servicio, a nivel de matriz y franquicias, un punto de partida base, para pensar en estrategias

para un plan de mejora para Jama Banana, previniendo esta variación que los clientes notan, no afecte la imagen y relación que tienen hacia la marca.

Finalmente, una gran mayoría del 82.8% de las personas que realizaron la encuesta, a la pregunta recomendaría el restaurante Jama Banana a un familiar o amigo, respondió que, si lo recomendaría, lo que indica el restaurante tiene una buena muy buena aceptación. En resumen, aunque hay un pequeño grupo que aún califica de forma baja la calidad de los productos y servicios de JB y pese a la variación de esta calidad que notan los clientes en los diferentes establecimientos, el restaurante tiene fortalezas que le permiten tener buena acogida, sin embargo, hay que preocuparse por el estandarizar los criterios de calidad del negocio, en su matriz y locales de franquicias.

Informe cualitativo de resultados

Entrevistas

Con base en la entrevista realizada al gerente propietario de Jama Banana, se evidencia que, desde sus inicios, el manejo de la empresa ha sido familiar y ha estado desarrollándose de manera empírica, aunque existen personas encargadas de asesorar en las diferentes áreas del negocio: venta de materia prima, condiciones de establecimientos, cocina, servicio al cliente. No existe un manual en donde estén planteados los parámetros de estandarización de servicios y aunque tienen un menú establecido, no cuentan con un plan para determinar parámetros más específicos de los productos.

El gerente explica: “mi madre la Sra. Rocío Bustamante asesora a toda la empresa en el área de la cocina con la elaboración de los platos y el emplatado y yo, David Salgado asesoro en atención y el concepto de Jama Banana”. El señor Salgado también explica el seguimiento a sus franquiciados y ofrece asesorías cada vez que ellos lo necesiten, indica, además, que en la matriz junto a su equipo va identificando lo que se requiere en cada actividad para mantener o

mejorar su calidad, pero resalta, aún les falta crear un manual para estandarizar formalmente todo eso.

En cuanto a los períodos de supervisión de la calidad de servicios y productos de la cadena, explica que, aunque si supervisan cada cierto tiempo, no tienen un cronograma definido, pero están en proceso de crear uno. De la misma forma, el gerente indicó, en lo referido a los informes de evaluaciones y auditorías de calidad de las franquicias, tiene establecidos puntos de evaluación para un estándar de control de los locales nuevos, sin embargo, por el tiempo corto de apertura que tienen las franquicias, este control no se está aplicando. Aunque pasado el primer trimestre de este año 2023, se aplicará.

Por medio de la entrevista el gerente también reconoció como un desafío de su negocio, la necesidad de estandarizar la calidad de productos y servicio y crear un plan a cumplir para las franquicias, y aseguró en un corto plazo podrá realizarlo, porque junto a su equipo, está trabajando en ese proceso. Continua a esa entrevista se realizó otra al Abogado Santiago Cevallos, respecto a la estandarización de procesos de una franquicia y la calidad de productos y servicios.

El abogado Cevallos, explicó, respecto a la estandarización de procesos de una franquicia, esta debe ser analizada y establecida por el propietario de la empresa o la marca; señaló que no se podría decir que hay unas condiciones base, pues lo que se establece es la posibilidad legal de incorporar modificaciones de control. El abogado indicó, además, que la normativa básica que debe seguir una cadena de franquicias es el de cumplimiento de permisos de funcionamiento, certificaciones de buenas prácticas de manufactura, adecuado manejo financiero y controles de servicios calificado por el cliente.

En cuanto a la frecuencia con la que se debe realizar un control de calidad en los productos y servicios; dijo que es recomendable que legalmente exista este control y se lo realice

mensualmente, “con sanciones económicas y si es reincidente con el retiro de la marca y el cobro de la penalización establecida en contrato inicial” precisó el profesional.

DESARROLLO DE RESULTADO 3

Resultados de la matriz FODA CAME y propuesta de plan de mejora a Jama Banana

A continuación, se enunciarán las propuestas principales, resultado de la matriz FODA CAME (ver el Anexo 6) que servirán de aporte para la estructuración de un Plan de mejora para Jama Banana:

Tomando en cuenta las condiciones de la empresa se determinó algunas propuestas con base en el análisis de sus fortalezas y oportunidades y de las propuestas de este cruce, para ayudar a mejorar la calidad de servicio, como estrategia ofensiva principal está la de evaluar la calidad de productos y servicio que ofrece Jama Banana, con base en los estándares de control de calidad de productos y servicios existentes para este tipo de negocio.

Y como estrategia defensiva principal, resultado de las propuestas del cruce de las amenazas y fortalezas, está la de realizar estrategias de marketing de las nuevas propuestas de comida costeña y a base de mariscos, platillos que tanto en imagen como en sabor sean el diferenciador de Jama Banana ante otros restaurantes que ofertan comida costeña que incluye mariscos.

Como resultado del cruce de las debilidades y oportunidades, entre las estrategias de reorientación más destacables, están las de: realizar búsqueda de asesoría y (o) capacitación para obtener conocimientos en el buen manejo de imprevistos o inconvenientes en distintas áreas y crear un manual en donde se establezcan parámetros de calidad de los productos establecidos en el menú o nuevos productos que se vayan implementando, este manual debe incluir especificaciones como gramaje y presentación de los platos del menú. De la misma forma, crear un manual normativo en donde se establezcan parámetros de calidad de los servicios de JB.

Además, pensar en un proyecto de capacitación a franquiciados para afianzar conocimiento y compromiso en el negocio. Finalmente, como propuestas de supervivencia, están la de buscar asesoría de profesionales para establecer planes y o proyectos a desarrollarse para mantener y mejorar las condiciones de JB matriz y franquicias, ante situaciones críticas, así como la estrategia de crear un Plan de seguridad de las instalaciones y empleados de JB, en donde se involucren activamente franquiciante y franquiciados para poner en marcha acciones concretas encaminadas a salvaguardar el bienestar del equipo humano y material de la empresa y sus franquicias.

De las propuestas planteadas, se escogió la de desarrollar una matriz de estandarización del servicio al cliente, a continuación, el desarrollo de la propuesta:



MANUAL DE ESTANDARIZACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE EN

FRANQUICIA JAMA BANANA

PRESENTACIÓN

El presente manual constituye una guía y una herramienta para el uso de los funcionarios que conforman Jama Banana con el fin de ofrecer un servicio estandarizado en todas sus sucursales, el servicio se caracterizara por su alto nivel de profesionalismo, ética y compromiso por alcanzar una satisfacción oportuna a nuestros clientes.

El servicio cuando se transforma en una cultura para todos los que compone la empresa, se refleja en cada acción que realice el colaborador y llega a formar una diferencia en el mercado, dando un impacto diferenciador en la percepción de la sociedad.

OBJETIVO

Establecer una cultura estructurada que diferencie a cada integrante de la empresa con relación a la competencia, para poder cumplir el objetivo se debe seleccionar personal con alto nivel de servicio y pre disposición para adaptar los cambios que pueda presentarse.

POLÍTICA DE CALIDAD Y GRUPOS DE INTERES

En Jama Banana se trabaja para conseguir altos estándares tanto en el producto como en el servicio, cargado de innovación, actitud y seguridad, nuestro compromiso es crear momentos memorables en los clientes para obtener referencias en las comunidades donde se desenvuelven las sucursales.

Para Jama Banana es muy importante que las partes involucradas tengan una relación adecuada donde todos encuentren una satisfacción, por esa razón el presente manual garantiza el buen trato a los grupos de interés que conforman su actividad diaria.

Los grupos de interés que conforman Jama Banana son sus clientes, proveedores, colaboradores, franquiciados y franquiciador. Este manual se enfoca básicamente en el cliente y la relación que tenga con los grupos mencionados estarán regidos por los siguientes principios:

- Se ofrecerá una atención integral al cliente, ofreciéndole un servicio personalizado, con una actitud amable, proactiva y una ética de servicio.
- Se informará los servicios que se ofrece y los productos de calidad que se adquieren de proveedores que con el tiempo se transformaron en socios comerciales.

- Las solicitudes y quejas que se puedan presentar en el servicio se deberán atender inmediatamente y con precisión.
- Se creará un área de servicio al cliente, con métodos de manejo de encuestas para medir oportunidades constantes de mejora.

OBLIGACIÓN DE FRANQUICIADOR

El franquiciador está obligado en capacitar inicialmente a cualquier franquicia y colaborador directo de la cadena Jama Banana, la capacitación estará compuesta en la elaboración de menú al equipo de cocina y al personal de servicio se capacitará en el protocolo de servicio al cliente.

El protocolo de servicio al cliente podrá ser modificado dependiendo la evolución del negocio y el mercado, por esa razón el franquiciador estará constantemente buscando el mejor protocolo de servicio; por esa razón el Franquiciador controlará por medio de encuestas y auditorías a las franquicias de una manera esporádica y sin previo aviso.

OBLIGACIÓN DE FRANQUICIAS

Los franquiciados están obligados a cumplir los protocolos tanto de producción como de servicio, siendo los responsables de la imagen ante sus clientes. Adicional serán los obligados hacer cumplir las políticas asumidas en el contrato de compra de la franquicia.

PROTOCOLOS DE SERVICIO AL CLIENTE

- **Saludos y Bienvenida.**

El saludo y la bienvenida se conforma de respeto que brinde un entorno acogedor donde el cliente se sienta importante y crea una confianza posterior; este momento es esencial para continuar un adecuado ciclo del servicio.

- **Escucha Activa.**

Es el momento de la verdad, es decir, posterior a la bienvenida el personal que conforma el servicio debe escuchar y entender lo que el cliente necesita. Para este proceso se pueden realizar preguntas que aclaren el panorama.

- **Intervención y gestión.**

En esta etapa todos los integrantes conocen el papel que desempeñan en la gestión de la empresa y al escuchar el requerimiento cada uno comienza a realizar la actividad designada para poder cumplir con los requerimientos.

- **Lenguaje.**

En todo el proceso de atención las personas que conforman la empresa deben usar un lenguaje moderado y debe estar acompañado con un tono claro lleno de seguridad que respalda el conocimiento de sus funciones.

- **Retroalimentación.**

Cuando los integrantes de la empresa resuelven el requerimiento del cliente, es importante que retroalimente al equipo paso a paso, para evitar daños en la imagen del negocio.

COMPROMISO CON EL CLIENTE

- **Producción.**

Jama Banana se compromete en ofrecer productos de calidad, frescos, cumpliendo buenas prácticas de manufactura, y creando compromiso con productores locales. Lo que busca Jama Banana es un crecimiento conjunto con todos los que interactúan en su función diaria.

- **Servicio.**

El compromiso es brindar atención de más alto nivel con un enfoque a crear fidelidad cumpliendo los pasos de servicio.

- **Servicio Delivery.**

Jama Banana uno de sus compromisos es brindar servicio a domicilios, aliándose con empresas que tengan el mismo compromiso social. Adicional se busca que las personas que ofrezcan el servicio tengan la misma visión.

- **Facilidad de Pagos.**

La empresa se compromete a obtener convenios con entidades financieras los que brinden varios medios de pagos, la clientela siempre busca la comodidad y ahorrar tiempo.

Este manual se debe socializar a todas las personas que conforman Jama Banana y debe ser supervisado para su buena aplicación.

Presupuesto

Tabla 4

Presupuesto de la propuesta de manual de estandarización de servicio al cliente.

Tipo de Recursos	Descripción	Valor
	Actividad 1	200
Humanos	Actividad 2	800
Publicitario	Actividad 3	275
	Actividad 4	2000
Profesionales	Actividad 5	450
	TOTAL	3725

Tabla 5
Cronograma del Plan de Mejora.

Plan de mejora	Cronograma									
	Año 2022					Año 2023				
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Actividad 1: Análisis de metodología de estudio		_____X								
Actividad 2: Encuestas				_____X						
Actividad 3: Revisión y análisis de investigación						_____X				
Actividad 4: Construcción de propuesta								_____X		
Actividad 5: Capacitaciones										_____X

DISCUSIÓN

El realizar una gestión adecuada de la cadena de franquicias de una empresa es fundamental dado que las franquicias son la extensión réplica del modelo de negocio que representa una marca en todo nivel, por ello, debe existir la asesoría y seguimiento del franquiciante hacia cada sucursal. En el estudio de la empresa Jama Banana se pudo apreciar que, aunque el manejo de la misma en cuanto a resolución de dificultades y establecimiento de parámetros de calidad se ha ido desarrollando sobre la marcha, han podido posicionar la marca por el seguimiento que le dan a sus franquiciados.

Aunque formalmente no están establecidos los criterios de evaluación y seguimiento de cada franquicia, la comunicación entre las partes de la franquicia Jama Banana, ha sido clave. Kriser (2019) afirma la comunicación debe existir en la franquicia, instituyendo a la misma “en un intercambio de relaciones comerciales, económicas y humanas plasmadas en un contrato” (p. 18). También resalta la obligación de asistencia técnica para la divulgación de conocimiento del modelo de negocio, es decir, del saber-hacer (know how) de la empresa.

Aguilar (2020) explica que el know how “es una de las partes medulares de las franquicias, sobre todo para estandarizar los productos y el usuario tenga la garantía de que en todos los puntos de venta lo ofrecido es exactamente igual” (p.54). Es así que la transferencia de conocimiento en la empresa, es fundamental para consolidar la calidad de productos y servicio que esta ofrece. Si bien Jama Banana le da seguimiento a sus franquiciados cada vez que ellos lo necesiten y su equipo va identificando lo que se requiere en cada actividad para mantener y, o mejorar su calidad, una de sus limitantes es la falta de estandarización de sus procesos.

Los manuales son una herramienta en donde se puede plasmar la información de una actividad, un proceso, entre otras características que sirven de guía para la persona que lo emplee. Cruz (2015), respecto a los manuales y las franquicias, señala:

De acuerdo a la naturaleza y a la organización de las empresas existen varios tipos de manuales que recopilan la información. En el caso específico de las franquicias y dada la amplitud de este tipo de negocios se preparan varios manuales de acuerdo a la forma de trabajo en la franquicia. (p. 21)

Este autor también resalta la importancia de los manuales para la óptima gestión de una empresa. Por lo expuesto anteriormente, en los manuales se pueden ubicar los conocimientos del modelo de negocio, por ende, realizar una mejor gestión empresarial y sobre todo en el caso de las franquicias, en donde se debe realizar una gestión adecuada de los recursos y en los procedimientos para asegurar la homologación de la calidad del servicio que se oferta.

Carrillo (2021) en su trabajo “la gestión empresarial y su incidencia en la calidad de servicio de las compañías de transporte escolar en la provincia de Santa Elena” en cuanto a la gestión administrativa en una empresa, indica, “las empresas necesitan modelos que permitan avanzar en la utilización de los activos, cumpliendo las metas construidas en los emprendimientos para ser actualizadas de manera oportuna y reforzando la ejecución autorizada” (p.13).

Por todo lo señalado, se puede evidenciar la incidencia de la gestión de una empresa en la calidad de servicio que esta busca mantener o mejorar; gestión que puede realizarse con base en herramientas como manuales para detallar, procesos, cronogramas de seguimiento, características, demás parámetros de productos y servicios, y en general, pautas para conservar y garantizar la calidad del servicio que ofrece la empresa.

CONCLUSIONES

Jama Banana es una empresa que nació como un emprendimiento familiar y si bien ha logrado posicionarse en el mercado, su gestión ha sido empírica, tiene una dinámica de seguimiento de su equipo, pero con el establecimiento de franquicias, la empresa ha visto la necesidad de la estandarización formal de sus procesos para mejorar esta gestión y está trabajando para realizarla.

La gestión empresarial incide en la calidad de servicio, en cuanto es necesaria la gestión adecuada de recursos y procesos que tiene la empresa para brindar óptima atención al cliente, resolver sus necesidades, y en el caso puntual de una empresa y sus franquicias, garantizar la calidad de servicio en todos sus establecimientos.

Es fundamental que exista un canal de comunicación fluido entre el franquiciante y sus franquiciados, ya que de ello depende la trasmisión de conocimiento puntual para llevar a cabo el funcionamiento de cada franquicia, y si se identifican dificultades, comunicarlas para darles una resolución oportuna sin que afecte a la imagen de la empresa.

Realizar un proceso de definición de criterios de calidad e instaurarlos formalmente en herramientas como manuales, permite la estandarización de los mismos para el seguimiento y asesoría técnica que una empresa debe brindar a sus franquiciados, de manera que desde ambas partes puedan realizar una gestión empresarial eficaz.

Jama banana requiere un manual de estandarización de servicio ya que este es una herramienta fundamental para uniformar la calidad del mismo, en todos los establecimientos, y a su vez, afianzar el compromiso de sus franquiciados en el cumplimiento de protocolos para garantizar la experiencia satisfactoria del cliente y mantener la buena posición y caracterización de la marca en el mercado.

RECOMENDACIONES

Definir un cronograma de seguimiento por parte del franquiciante a sus franquiciados, además de un modelo de evaluación con criterios definidos que permitan analizar el funcionamiento que está teniendo cada establecimiento y tomar las medidas necesarias ante las dificultades que pueda tener alguna de las franquicias en el desarrollo de sus funciones.

Crear un manual de estandarización de servicio al cliente en donde se definan los parámetros de calidad que debe conservar cada franquicia y se establezcan, por medio de una normativa de derechos y obligaciones a cumplirse y así también, consolidar el compromiso entre franquiciante y franquiciados, además, de que este compromiso se proyecte la calidad de servicio que el cliente recibe.

REFERENCIAS

- Aguilar-Lugo Marino, J. J. (2020). Introducción a las Franquicias. Grupo de investigación Eumed, Servicios Académicos Intercontinentales S.L. B-93417426.
- Andalucía Emprende. (22 de 02 de 2019). Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/cadena-de-valor/>
- Bembibre, C. (2023). Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/general/estandarizacion.php>
- Carrillo, R. (2021). Gestión empresarial y su incidencia en la calidad de servicio de las compañías de transporte escolar en la provincia de Santa Elena, año 2019. Universidad Península de Santa Elena.
- Cortés, D. (11 de septiembre de 2021). Universidad CESUMA. <https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- Crespo Oviedo, D. (2020). La franquicia en el Ecuador y el cumplimiento de obligaciones tributarias. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Cruz, B. (2015). Manual Operativo para la implementación de un local de la franquicia Pinche Burro de comida rápida Tex-Mex en la ciudad de Quito. Universidad de los Hemisferios.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales., 15(25), 64-80.
- Estrategia Magazine. (2022). Revista electrónica Estrategia Magazine: Administración, Marketing y Tecnología. <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>
- Formación Integral y Desarrollo Empresarial. (5 de noviembre de 2021). FIDE Educación Perú. <https://www.fide.edu.pe/blog/detalle/como-identificar-los-stakeholders-de-tu-empresa/>
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructura y sistematización. Revista Dyna , 158 -163.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kiser, L. (2019). Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. Ministerio de la Producción de Perú. <https://docplayer.es/4913462-Franquicias-la-elaboracion-de-una-idea-de-negocio-en-base-a-la-oportunidad-detectada.html>
- López Baquero, A. (2019). Los contratos de franquicia y el derecho a la seguridad jurídica del franquiciado. UTA.

- Miranda Cruz, M. B., Chiriboga Zamora, P., Romero Flores, M., Tapia Hermida, L., & Fuentes Gavilánez, L. (agosto de 2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. Revista Científica. Universidad de las Ciencias., 7(4), 1430 - 1446.
- Mosquera Muñoz, F. (2010). La Franquicia: una estrategia de crecimiento empresarial. Revista MBA EAFIT, 70-85.
- Navarro García, J. (mayo de 2016). Definición ABC. <https://www.definicionabc.com/ciencia/parametro.php>
- Pedraza Rendón, O. (octubre de 2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. (F. d. Hidalgo, Ed.) Economía y Sociedad (10), 311-316.
- Peiró, R. (2022). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Pereda Marín, S., & Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial: La empresa, su organización y su funcionamiento. Revista Complutense de Educación, 10(1), 15-35. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120015A>
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. Editorial C.E.C.S.A.
- Posso, M. (2013). Proyectos, tesis y marco lógico: planes e informes de investigación. (Primera edición. ed.). Noción Imprenta. Disponible en Biblioteca UDLA.
- Pursell, S. (septiembre de 2022). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Real Academia Española. (2022). RAE. <https://dle.rae.es/franquicia>
- Requelme, M. (2013). <https://www.webyempresas.com/cadena-de-valor/>
- Requena, M., & Serrano, G. (2007). Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Rojas De Gracia, M. M. (2017). Economía de la Empresa. UMA. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/13602>
- Salgado, D. (diciembre de 2022). Empresa Jama Banana, historia y desarrollo. (H. E. Valverde, Entrevistador) Ecuador.
- Sánchez Galán, J. (2 de diciembre de 2015). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Sánchez Jiménez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad barataria-. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales (20), 129-145.
- Santander. (15 de 04 de 2022). Santander Universidades. <https://www.becas-santander.com/es/blog/gestion-empresarial.html>

- Santos Cori, R. (2017). La calidad en las franquicias: claves para un desempeño exitoso. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración.
- Sevilla, A. (2023). Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html#referencia>
- Silva Duarte, J. E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela de Administración de Negocios (47), 116-121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604709>
- Suárez Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. Revista Científica FIPCAEC, 3(8), 44-64.
- Veschi, B. (01 de 2019). Etimología de gestión. <https://etimologia.com/gestion/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad: término que hace referencia a “una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto” (Peiró, 2022).

Estandarización: “proviene del término standard, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones” (Bembibre, 2023). Proceso que implica establecer un modelo de acuerdo a características que sirven como referencia para realizar una función o validar una cosa.

Franquicia: el término define la “concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada” (Real Academia Española, 2022).

Franquiciante: la persona que otorga el derecho de marca y la comercialización de los bienes o servicios de una franquicia.

Franquiciado: la persona que recibe el derecho de marca y la comercialización de los bienes o servicios de una franquicia.

Parámetro: término que hace referencia a una propiedad específica de un procedimiento. Como parámetros “se definen a aquellas variables y constantes que aparecen en una expresión matemática, siendo su variación la que da lugar a las distintas soluciones de un problema” (Navarro García, 2016).

Ventaja competitiva: es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir (Sevilla, 2023). En otras palabras, esta ventaja es el atributo distintivo que tiene una empresa frente a las demás.

ANEXOS

ANEXOS

Figura 12

Anexo 1. Infografía de presentación de tema: antecedentes, objetivos y justificación.

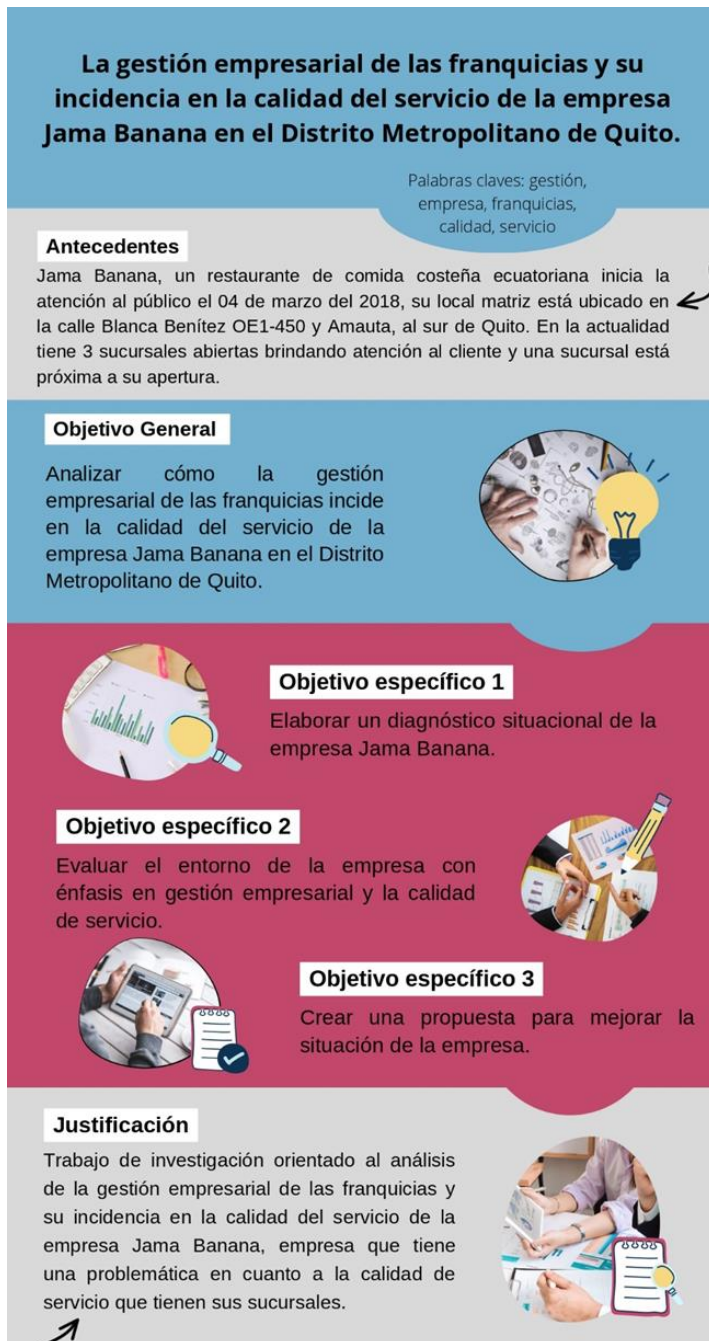
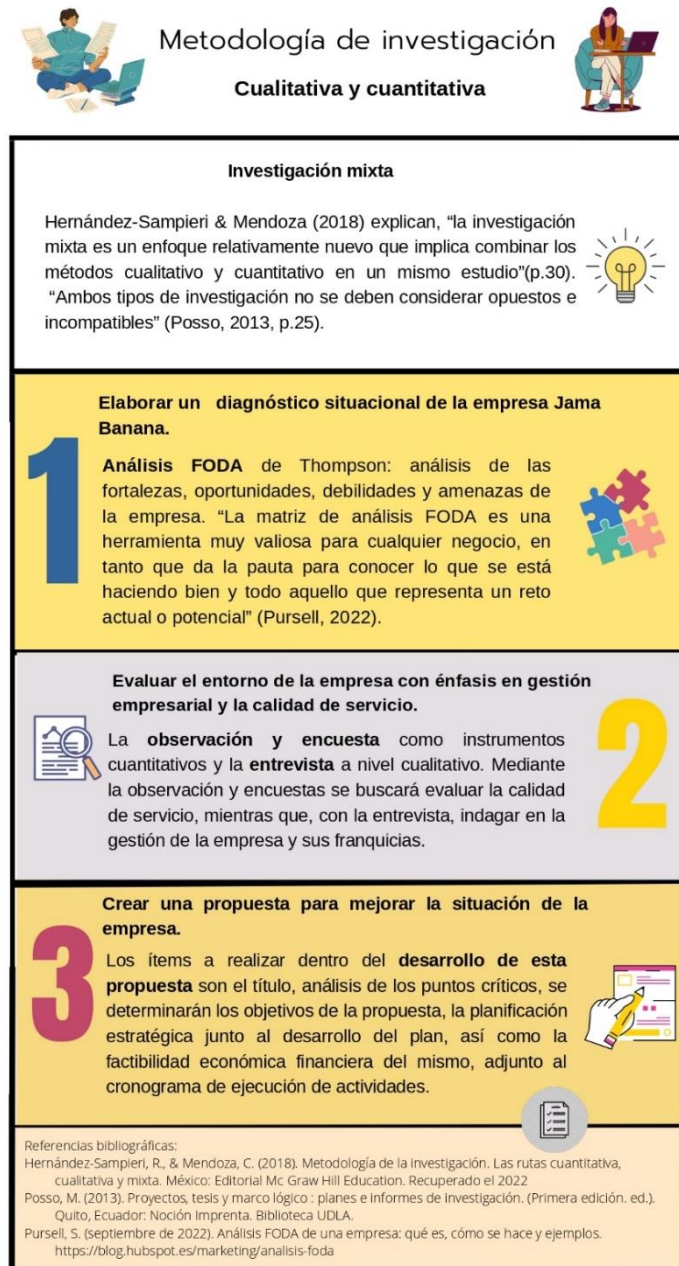


Figura 13

Anexo 2. Infografía de metodología de investigación para la consecución de los objetivos.

La gestión empresarial de las franquicias y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Jama Banana en el Distrito Metropolitano de Quito.



Anexo 3. Formato de encuesta a usuarios de Jama Banana.

Encuesta
Cientes Jama Banana

Nombre:

Fecha:

Dirección:

1. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante Jama Banana (JB)?

1 vez a la semana

1 vez al mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

2. ¿Cómo describiría nuestros productos y servicios?

Muy buenos

Buenos

Regulares

Malos

3. ¿Está satisfecho o satisfecha con la calidad de los productos (sabor, presentación, porciones, menú) que le ofrece Jama Banana?

Muy satisfecho (a)

Moderadamente satisfecho (a)

Poco satisfecho (a)

No satisfecho (a)

4. ¿Cree que el precio de los productos es adecuado a lo que recibe?

Si es adecuado

No es adecuado

5. ¿Está satisfecho o satisfecha con la calidad de servicio (atención, tiempo, presentación) que le ofrece Jama Banana?

Muy satisfecho (a)

Moderadamente satisfecho (a)

Poco satisfecho (a)

No satisfecho (a)

6. ¿Considera que la calidad de nuestros productos y (o) servicios varía en cada uno de los locales: matriz y sucursales?

Si

No

7. ¿Recomendaría el restaurante Jama Banana a un familiar o amigo?

Si

No

CUESTIONARIOS DE ENTREVISTAS

Anexo 4. Entrevista al gerente propietario de Jama Banana.

- 1. ¿Cuándo nació la empresa y desde cuándo Jama Banana opera como franquicia?
(registro de marca y derechos)**

La empresa abre sus puertas al público el 04 de marzo del 2018, el registro intelectual de la marca la realice el 2 de septiembre de 2020. Y las franquicias se inició a comercializar en el año 2022.

- 2. ¿Cuál es el número de unidades de negocio que tiene la cadena de franquicias Jama Banana?**

Jama cuenta con la matriz que es administrada por nosotros y tenemos vendidas 3 sucursales y una en proyecto de apertura. Los sectores son Conocoto, Amazonas, Kennedy y posterior en el Condado.

- 3. ¿Qué servicios por medio del contrato de franquicia, se acordó que brindaría la central a las sucursales?**

Nosotros como central ofrecemos la venta de la materia prima, controlando las condiciones de cada local abierto, la presentación de los productos y el servicio al cliente. Ofrezco la asesoría las veces que lo necesiten.

- 4. ¿Hay una persona de apoyo y supervisión para el franquiciado, antes, durante y después de la apertura del negocio?**

Con mi madre la Sra. Rocío Bustamante asesora a toda la empresa en el área de la cocina con la elaboración de los platos y el emplatado y yo David Salgado asesoro en atención y el concepto de Jama Banana.

- 5. ¿El restaurante Jama Banana tiene estandarizados sus procesos, referentes a recetas, atención al cliente, proveedores, criterios de selección de personal, manejo de marca, entre otros, y estos se encuentran especificados en un manual?**

Con mi equipo Jama Banana en la matriz todo lo que vamos identificando lo que se requiere en cada actividad para mantener o mejorar su calidad, pero nos falta crear un manual para estandarizar formalmente todo eso.

- 6. ¿La empresa tiene un modelo o protocolo de atención al cliente y este, se encuentra estipulado en alguna guía de la empresa?**

No tenemos un estándar establecido ya que lo que buscamos es que la intervención de los principales genere una característica que identifique la marca; a pesar que no está negado que se establezca un procedimiento de mejora a seguir.

- 7. ¿Cómo y con qué frecuencia se supervisa la calidad de servicio y de productos de la cadena?**

Los realizamos cada cierto tiempo, cuando vamos a realizar asesorías. No tenemos establecidos periodos de control estamos en proceso de creación de cronogramas, que nos permitan llevar un mejor control en las diferentes sucursales.

- 8. ¿Tienen informes de evaluaciones o auditorías en cuanto a la calidad de los productos y servicios de Jama Banana en todos sus locales?**

Tenemos establecidos puntos de evaluación para un estándar de control de los locales nuevos, que por el tiempo corto que tiene aperturadas las franquicias no se están aplicando, pero pasado el primer trimestre del 2023 se estará aplicando.

- 9. ¿Desde la apertura de las sucursales hasta la actualidad, año 2023, cuál ha sido el mayor desafío para la empresa? Y ¿cómo se ha gestionado o se está gestionando?**

El estandarizar la calidad de productos y servicio y crear un plan a cumplir para las franquicias, sé que en un corto plazo podremos estandarizarlas porque estamos en ese proceso trabajando para lograrlo.

Anexo 5. Entrevista Ingeniero u otro profesional de la rama

1. ¿Qué conlleva la gestión empresarial de una franquicia para restaurante?

El modelo de franquicias es un método de hacer conocer la marca y conlleva una responsabilidad mutua para que la alianza rinda frutos. La empresa debe trabajar fuerte para que su reputación no se dañe y que logre ganar clientela fiel.

2. ¿Cuáles son los procesos que debería estandarizar una franquicia para restaurante?

La estandarización de procesos es analizado y establecido por el propietario de la empresa o la marca; no se podría decir que hay unas condiciones base, lo que se establece es la posibilidad legal de incorporar modificaciones de control.

3. ¿Cuál es el marco normativo que se debe establecer para una cadena de franquicias de servicios de comida?

El adecuado marco normativos básico debería ser considerado el cumplimiento de permisos de funcionamiento, certificaciones de buenas prácticas de manufactura, adecuado manejo financieros y controles de servicios calificado por el cliente.

4. ¿Cómo la gestión empresarial puede incidir en la calidad de servicio de la empresa?

La gestión empresarial puede incidir favorablemente en todos los campos que conforman la empresa y en la calidad de servicio es fundamental que el adecuado estudio establezca un cambio positivo, ya que en cuestión de servicio puede fortalecer a la empresa en el mercado o puede tener el efecto contrario.

5. ¿Cómo y con qué frecuencia se debe realizar un control de calidad en los productos y servicios?

Lo que recomiendo legalmente es que exista un control mensual, con sanciones económicas y si es reincidente con el retiro de la marca y el cobro de la penalización establecida en contrato inicial.

Anexo 6

Matriz FODA CAME Jama Banana

EXPLOTAR

MANTENER

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)

F2 O1 Actualizar el menú existente con nuevas propuestas de comida costeña y a base de mariscos, platillos que tanto en imagen como en sabor sean el diferenciador de Jama Banana ante otros restaurantes que ofertan comida costeña que incluye mariscos.

F2 O3 Capacitar al personal de la matriz y franquicias para la implementación de nuevas ideas de preparación y presentación de platos en el menú.

F4 O4 Realizar inversión en la adquisición de nuevos productos aprovechando la alianza con proveedores de alimentos y utilería.

F1 O2 Evaluar la calidad de productos y servicio que ofrece Jama Banana, con base en los estándares de control de calidad de productos y servicios existentes para este tipo de negocio.

F3 O5 Realizar un mapeo de los lugares estratégicos en la ciudad, en donde agencias de bienes raíces, tengan espacios disponibles y con ofertas factibles para la compra de una propiedad destinada a la ubicación de un nuevo local de JB.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (AF)

A3 F1 Crear un Plan de contingencia entre franquiciante y franquiciados para actuar en períodos de paralización causada en caso de eventos fortuitos como manifestaciones sociales o enfermedades como la pandemia

A2 F4 Establecer acuerdos con los proveedores para determinar el valor de los productos anualmente con base en los valores del mercado, y determinar parámetros en caso de alza de precios.

A4 F2 Realizar estrategias de marketing de las nuevas propuestas de comida costeña y a base de mariscos, platillos que tanto en imagen como en sabor sean el diferenciador de Jama Banana ante otros restaurantes que ofertan comida costeña que incluye mariscos.

A5 F1 Crear un Plan de medidas para la seguridad de las instalaciones y empleados de JB, estas medidas deben ser analizadas cada cierto período con la finalidad de verificar su funcionamiento, por ejemplo, el estado de las cámaras de seguridad, además de analizar la seguridad de la zona.

CORREGIR

AFRONTAR

ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN (DO)

D5 O3 Realizar búsqueda de asesoría y (o) capacitación para obtener conocimientos en el buen manejo de imprevistos o inconvenientes en distintas áreas.

D4 O4 Evaluar las motivaciones y desmotivaciones del personal de JB franquicias y con base en esta evaluación invertir en mejores condiciones que impulsen la continuidad y establecimiento duradero del personal.

D3 O2 Crear un manual en donde se establezcan parámetros de calidad de los productos establecidos en el menú o nuevos productos que se vayan implementando, este manual debe incluir especificaciones como gramaje y presentación de los platos del menú.

D3 O2 Crear un manual en donde se establezcan parámetros de calidad de los productos establecidos en el menú o nuevos productos que se vayan implementando, este manual debe incluir especificaciones como gramaje y presentación de los platos del menú.

D1 O2 Crear un manual normativo en donde se establezcan parámetros de calidad de los servicios de JB, este manual debe especificar el protocolo de atención al cliente, desde que el cliente ingresa al local hasta su salida del mismo, incluso el protocolo a seguirse para la atención al cliente que solicitan servicio a domicilio.

D2 O3 Proyecto de capacitación a franquiciados para afianzar conocimiento y compromiso en el negocio.

ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA (DA)

D5 A3 Buscar asesoría de profesionales para establecer planes y o proyectos a desarrollarse para mantener y mejorar las condiciones de JB matriz y franquicias, ante situaciones críticas

D4 A4 Realizar evaluaciones del personal y establecer cláusulas de confidencialidad para recetas y demás productos diferenciadores de JB para que en caso de que el personal salga de la empresa hacia otra cadena de restaurantes.

D2 A5 Crear un Plan de seguridad de las instalaciones y empleados de JB, en donde se involucren activamente franquiciante y franquiciados para poner en marcha acciones concretas para salvaguardar el bienestar del equipo humano y material de la empresa y sus franquicias.

