

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

### **TEMA**

---

**LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL  
RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en  
Administración de Empresas y Negocios

### **AUTOR:**

Santiago Xavier Touma Herdoíza

### **DIRECTORA:**

Ing. Jacqueline Peñaherrera

**AMBATO – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Directora del Trabajo de Investigación “LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentado por Santiago Xavier Touma Herdoiza, para optar por el título de ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, diciembre 2016

---

Ing. Jacqueline Peñaherrera

**DIRECTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

---

Santiago Xavier Touma Herdoiza

CI: 1802921252

## **AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, SANTIAGO XAVIER TOUMA HERDOIZA, declaro ser autor del Proyecto de Tesis, titulado “LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, como requisito para optar al grado de “Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios”, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 14 días del mes de diciembre de 2016, firmo conforme:

Autor: Santiago Xavier Touma Herdoiza

Firma

Número de Cédula: 1802921252  
Dirección: Av. Rodrigo Pachano y Mirabeles  
Correo Electrónico: xtouma@gmail.com

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por su presencia en cada momento de mi vida. A mis padres, que gracias a su ejemplo diario de amor, dedicación y constante guía, me enseñaron que en la vida hay que actuar con amor, valores, respeto y dedicación.

*Xavier Touma*

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia, a mi esposa y mi hija que son los motores de mi vida, que me impulsan a seguir adelante esforzándome cada día más

*Xavier Touma*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA .....	3
Contextualización.....	3
Árbol de problema.....	10
Análisis crítico .....	11
Prognosis .....	12
Delimitación de la investigación.....	12
Justificación.....	13
Objetivos .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos .....	14

CAPÍTULO II .....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
Fundamentación legal .....	15
Categorías fundamentales .....	18
Constelación de ideas (variable independiente).....	19
Constelación de ideas (variable dependiente) .....	20
Fundamentación teórica .....	21
Gestión administrativa .....	21
Gestión por procesos .....	22
Procesos internos.....	23
Marketing relacional .....	32
Servicio al cliente.....	34
Satisfacción al cliente.....	37
CAPÍTULO III.....	42
METODOLOGÍA .....	42
Enfoque .....	42
Modalidad de investigación .....	43
Investigación bibliográfica documental .....	43
Investigación de campo.....	43
Nivel o tipo de investigación.....	44
Descriptiva .....	44
Población.....	44
Muestra.....	44
Operacionalización de variables .....	46
CAPÍTULO IV.....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	48



Encuesta dirigida a los clientes internos del restorán “El Rey del Burrito” .....	48
Encuesta dirigida a los clientes externos del restorán “El Rey del Burrito” .....	56
CAPÍTULO V .....	67
PROPUESTA.....	67
Tema:.....	67
Datos informativos .....	67
Justificación.....	67
Objetivos .....	68
Objetivo general .....	68
Objetivos específicos .....	69
Modelo gráfico .....	69
Modelo verbal .....	70
Mapa de procesos.....	70
Procesos estratégicos.....	70
Procesos operativos.....	71
Procesos de apoyo .....	71
Jerarquía de los procesos.....	72
Manual de procedimientos .....	72
Manual de funciones .....	73
Fase 1: Cadena de valor .....	74
Fase 2: Manual de procedimientos.....	76
Fase 3: Manual de funciones.....	90
Fase 4: Cuadro de indicadores .....	95
CAPÍTULO VI.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
Conclusiones .....	98

Recomendaciones.....	99
Bibliografía .....	100
Anexos.....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Establecimientos activos Ecuador .....	4
Tabla N° 2: Establecimientos activos Tungurahua .....	6
Tabla N° 3: Establecimientos activos Ambato .....	8
Tabla N° 4: Marketing relacional .....	34
Tabla N° 5: Satisfacción al cliente .....	37
Tabla N° 6: Población .....	44
Tabla N° 7: Operacionalización variable independiente: Procesos internos .....	46
Tabla N° 8: Operacionalización variable dependiente: Satisfacción del cliente ...	47
Tabla N° 9: Funciones .....	48
Tabla N° 10: Procesos .....	50
Tabla N° 11: Actividades .....	51
Tabla N° 12: Control .....	52
Tabla N° 13: Liderazgo .....	53
Tabla N° 14: Competitividad.....	54
Tabla N° 15: Satisfacción.....	55
Tabla N° 16: Calidad comida .....	56
Tabla N° 17: Calidad bebidas adultos .....	57
Tabla N° 18: Variedad.....	58
Tabla N° 19: Horario .....	59
Tabla N° 20: Ambiente.....	60
Tabla N° 21: Ubicación.....	61
Tabla N° 22: Parqueo .....	62
Tabla N° 23: Precios.....	63
Tabla N° 24: Visita.....	64
Tabla N° 25: Frecuencia.....	65
Tabla N° 26: Atención.....	66
Tabla N° 27: Cuadro de indicadores .....	95
Tabla N° 28: Plan de acción .....	96
Tabla N° 29: Modelo matemático .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Número de establecimientos.....	7
Gráfico N° 2: Árbol de problemas.....	10
Gráfico N° 3: Categorías fundamentales.....	18
Gráfico N° 4: Constelación de ideas (variable independiente) .....	19
Gráfico N° 5: Constelación de ideas (variable dependiente).....	20
Gráfico N° 6: Procesos internos .....	24
Gráfico N° 7: Cadena de valor .....	26
Gráfico N° 8: Elementos del proceso .....	31
Gráfico N° 9: Marketing relacional.....	33
Gráfico N° 10: Compañía centrada en sí misma .....	35
Gráfico N° 11: Compañía centrada en el cliente.....	36
Gráfico N° 12: Funciones.....	49
Gráfico N° 13: Procesos .....	50
Gráfico N° 14: Actividades .....	51
Gráfico N° 15: Control .....	52
Gráfico N° 16: Liderazgo .....	53
Gráfico N° 17: Competitividad .....	54
Gráfico N° 18: Satisfacción.....	55
Gráfico N° 19: Calidad comida.....	56
Gráfico N° 20: Calidad bebidas adultos .....	57
Gráfico N° 21: Variedad.....	58
Gráfico N° 22: Horario.....	59
Gráfico N° 23: Ambiente.....	60
Gráfico N° 24: Ubicación.....	61
Gráfico N° 25: Parqueo .....	62
Gráfico N° 26: Precios.....	63
Gráfico N° 27: Visita.....	64
Gráfico N° 28: Frecuencia.....	65
Gráfico N° 29: Atención.....	66
Gráfico N° 31: Organización por procesos .....	72
Gráfico N° 32: Cadena de valor .....	74

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta dirigida a los clientes internos .....	104
Anexo N° 2: Encuesta dirigida a los clientes externos.....	105
Anexo N° 3: Proceso de Venta.....	106
Anexo N° 4: Satisfacción al cliente.....	107

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**TEMA:** “LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**AUTOR:** Santiago Xavier Touma Herdoiza

**DIRECTORA:** Ing. Jacqueline Peñaherrera

### RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo analizar los procesos internos y la satisfacción del cliente en el restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato. El enfoque con el cual se trabajó estuvo dado bajo la modalidad cualitativo y cuantitativo, además se empleó una investigación bibliográfica que ayudó a sustentar el marco teórico, también se desarrolló una investigación de campo en donde la población estuvo conformada por dos secciones, la primera fueron los clientes internos a quienes se les aplicó una encuesta estructurada a fin de obtener información acerca de los procesos internos del establecimiento mientras que para la segunda se procedió a sacar una muestra de los clientes externos del restorán de quienes se recabó información sobre la satisfacción que perciben.

Con base a estos antecedentes se pudo concluir que los procesos internos inciden directamente en la satisfacción al cliente del restorán, razón por la cual para resolver el problema central de investigación se procedió a realizar un manual de procedimientos para mejorar la satisfacción al cliente dentro del restorán “El Rey del Burrito”.

**Palabras Claves:** Procesos internos, Satisfacción al cliente, manual de funciones, población, muestra, restorán

**UNIVERSITY TECHNOLOGY INDOAMERICA  
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS  
CAREER MANAGEMENT BUSINESS AND TRADE**

**TEMA:** “LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE  
EN EL RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**AUTOR:** Santiago Xavier Touma Herdoiza

**DIRECTORA:** Ing. Jacqueline Peñaherrera

**ABSTRACT**

This research aims to analyze internal processes and customer satisfaction in the restaurant "El Rey del Burrito" in the city of Ambato. The approach with which it was worked was given under the qualitative and quantitative modality, in addition a bibliographical research was used that helped to support the theoretical framework, also developed a field investigation in which the population was conformed by two sections, the first were The internal customers who were given a structured survey to obtain information about the internal processes of the establishment, while for the second, a sample of the external clients of the restaurant were collected from whom information was collected on the satisfaction they perceived .

Based on this background, it was possible to conclude that the internal processes have a direct impact on customer satisfaction of the restaurant, which is why, in order to solve the central research problem, a procedure manual was developed to improve customer satisfaction within the restaurant "The King of the Burrito".

**Keywords:** Internal Processes, Customer Satisfaction, manual functions, population, sample, restorán

## INTRODUCCIÓN

“El Rey del Burrito”, es un restorán dedicado a la elaboración y comercialización de comida mexicana, actualmente compite dentro de un sector muy dinámico, según la base de datos del S.R.I. (2016) en el Ecuador se registran un total de 1367 locales especializados en comida mexicana, mientras que Tungurahua registra 55 establecimientos activos y Ambato la capital de la provincia registra un total de 39 locales. A pesar que desde sus inicios el restorán ha ido en constante crecimiento en los últimos años se encuentra enfrentando un problema que surge por “la falta de un manual de procesos internos que afecta a la satisfacción del cliente”, puesto que la descoordinación de actividades entre los clientes internos hace que exista demora en el servicio provocando que se genere una insatisfacción marcada en el cliente, por consiguiente también se ha registrado un disminución considerable de afluencia de público que repercute también en el volumen de ventas.

**El Capítulo I.** establece la problemática a nivel macro, con un registro total de 1367 locales a nivel nacional, meso con un registro total de 55 locales y micro con 39 establecimientos activos que expenden comida mexicana, análisis crítico, prognosis, delimitación de la investigación, justificación y objetivos.

**El Capítulo II,** expone, la fundamentación legal, la categorización de variables, constelación de ideas a fundamentar y la fundamentación teórica.

**El Capítulo III,** basa su desarrollo en la metodología, el tipo de enfoque, modelo de estudio, además se especifica la población con la cual se trabajó que para el presente caso está estructurado por 822 personas, 22 trabajadores y 800 clientes, posteriormente se aplicó una fórmula para obtener la muestra misma que fue de 260 personas a quienes se les aplicó una encuesta estructurada a fin de obtener datos relevantes de cada una de las variables, finalmente también se realizó la operacionalización de las variables.



**El Capítulo IV**, expone el análisis e interpretación de los resultados arrojados por la encuesta aplicada a la población objeto de estudio (22 trabajadores y 260 clientes).

**EL Capítulo V**, ostenta la Propuesta, la misma que se compone por el tema, datos informativos, justificación, objetivos, modelo gráfico, verbal, ejecución de la propuesta y el modelo matemático.

Finalmente al concluir el desarrollo de la investigación se exponen tanto las conclusiones y recomendaciones, así como también la bibliografía y anexos de ser el caso.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

“LOS PROCESOS INTERNOS Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTORÁN REY DEL BURRITO DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

#### **Contextualización**

##### **Macro**

De acuerdo a la base de datos del Servicio de Rentas Internas (2016) en el Ecuador se registran 58.432 establecimientos cuya actividad económica son restaurantes, en la que también se encuentra incluido la comida para llevar, al ser una actividad con un considerable número de locales, estos negocios abren las puertas y acogen a más de 94 mil personas.

A continuación dentro de la Tabla N° 1, se muestran datos de cada una de las provincias donde se detalla tanto los locales que ofrecen el servicio de restaurantes así como también locales que se dedican a la elaboración de comida mexicana, siendo las provincias que registran mayor número de establecimientos Guayas (256) locales y Pichincha (234), mientras que las provincias con menor número de establecimientos que ofrecen comida mexicana son Bolívar, Orellana y Zamora Chinchipe cada una de ellas con 13 locales.

**Tabla N° 1:** Establecimientos activos Ecuador

Provincia	No. Establecimientos Activos	No. Establecimientos Activos dedicados a la elaboración de comida mexicana u otros que expenden algún tipo de comida mexicana (Burritos, Tacos, Nachos, etc.)
Pichincha	10019	234
Guayas	10945	256
Manabí	5076	119
Azuay	3361	79
El Oro	2926	68
Los Ríos	2749	64
Tungurahua	2335	55
Loja	1938	45
Chimborazo	1737	41
Santo Domingo	2296	54
Esmeraldas	1948	46
Imbabura	2496	58
Cotopaxi	1659	39
Santa Elena	1650	39
Cañar	921	22
Bolívar	557	13
Carchi	776	18
Sucumbíos	1011	24
Orellana	546	13
Napo	701	16
Pastaza	594	14
Zamora Chinchipe	541	13
Santa Elena	1650	39
Total	58432	1367

**Fuente:** Base de Datos del S.R.I. (2016)

**Elaborado por:** Xavier Touma

Con base a la información proporcionada por el S.R.I. (2016), actualmente el país cuenta con 1367 establecimientos activos dedicados a la elaboración de comida

mexicana u otros que expenden algún tipo de comida de aquel país, siendo estos burritos, tacos, nachos, etc. Como se muestra en la Tabla, en el país, existe gran cantidad de negocios que dinamizan la economía del país, es por ello que dentro del campo del marketing una de las herramientas fundamentales constituye el servicio al cliente pues a través de ella se puede lograr que el cliente compre no solamente una vez sino varias veces un determinado producto o a su vez adquiera un determinado servicio. A partir de ello Kotler y Armstrong (2012) establecen que “los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás” (p. 7).

En la actualidad el consumidor es cada vez más exigente, motivo por el cual las empresas u organizaciones deben estar a la par de dichas exigencias para acaparar la mayor parte del mercado en el cual compete, así pues las empresas están en la obligación de realizar esfuerzos para tener al o los clientes satisfechos.

Dentro de los cambios que ha experimentado el sector empresarial se puede desatacar la organización funcional que se ha puesto de manifiesto, pues la utilización de este elemento es crucial para una sana administración y posterior desarrollo organizacional, así mismo permite establecer un adecuado crecimiento en relación a la competencia, y al mismo tiempo facilitar los procesos y procedimientos que se tiene que realizar.

## **Meso**

La economía en la provincia de Tungurahua, se maneja en torno a la red empresarial que existe en esta zona del país, debido a su gran acogimiento a empresas u organización de diferente tamaño, estas se enfocan en dinamizar la economía de esta zona con base a sus productos o servicios que expenden. A partir de ello, dentro de la base de datos del S.R.I. (2016) Tungurahua registra la siguiente información:

**Tabla N° 2:** Establecimientos activos Tungurahua

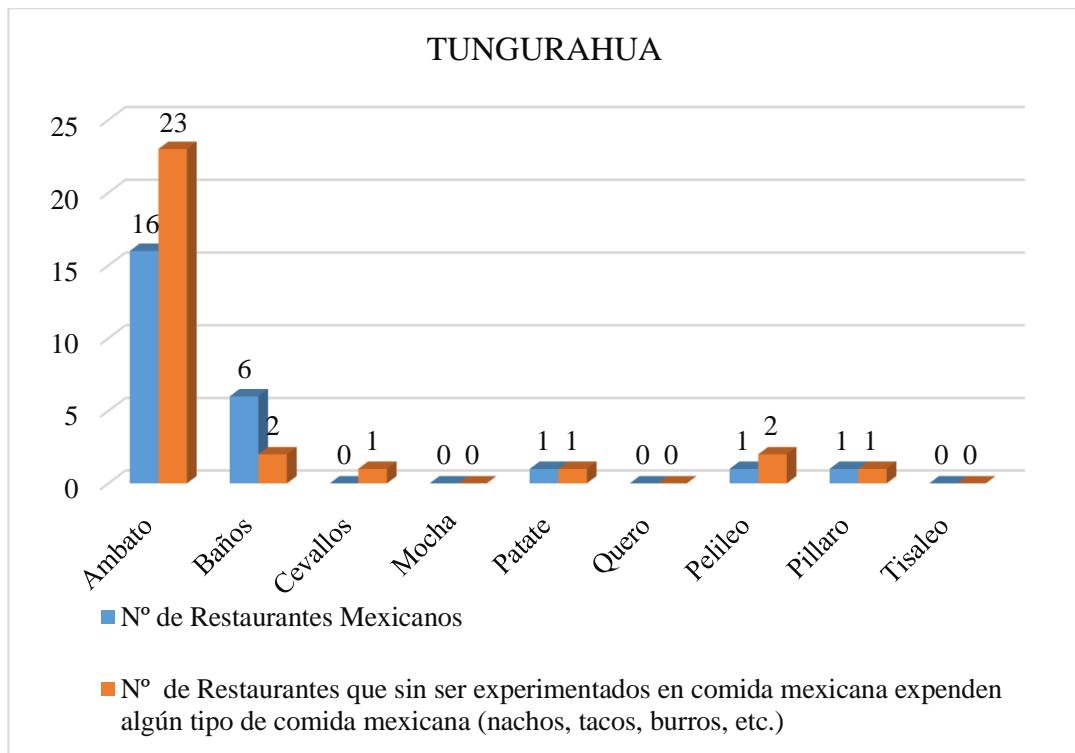
Cantones	Numero de Restaurantes	N° de Restaurantes Mexicanos	N° de Restaurantes que sin ser experimentados en comida mexicana expenden algún tipo de comida mexicana (nachos, tacos, burros, etc.)	Total por Cantones
Ambato	1661	16	23	39
Baños	293	6	2	8
Cevallos	32	0	1	1
Mocha	15	0	0	0
Patate	44	1	1	2
Quero	24	0	0	0
Pelileo	152	1	2	3
Pillaro	91	1	1	2
Tisaleo	23	0	0	0
<b>Total Tungurahua</b>	<b>2335</b>	<b>25</b>	<b>30</b>	<b>55</b>

**Fuente:** Base de datos del S.R.I. (2016)

**Elaborado por:** Xavier Touma

Bajo estos antecedentes, la provincia registra un número importante de negocios que se dedican a la elaboración y comercialización de comida mexicana, sin embargo, en los últimos años algunos de estos negocios han presentado problemas en sus procesos internos pues al no tener definida una organización funcional es evidente la presencia de inconvenientes que se desarrollan internamente y que a la larga terminan afectando el rendimiento de la empresa como tal y la satisfacción del cliente.

## Número de establecimientos Tungurahua



**Gráfico N° 1:** Número de establecimientos

**Fuente:** Base de datos del S.R.I. (2016)

**Elaborado por:** Xavier Touma

Es en este sentido se puede manifestar que gran parte de las empresas u organizaciones, no demuestran un acertado desempeño del personal a su cargo, estableciendo así la aparición de factores negativos que afectan al normal crecimiento de la organización en comparación a la competencia existente dentro del mercado.

### Micro

El restorán “El Rey del Burrito” es un establecimiento encargado de elaborar y comercializar comida mexicana, bajo este contexto en la siguiente Tabla se hace mención el escenario en el cual se desenvuelve tomando como referencia a locales que ofrecen el mismo servicio e inclusive a otros que únicamente expenden ciertos tipos de comida de aquel país:

**Tabla N° 3:** Establecimientos activos Ambato

<b>Ambato</b>			
<b>Denominación</b>	<b>Actividad</b>	<b>N° de establecimientos</b>	<b>Total</b>
El Rey del Burrito	Preparación de Comida Mexicana	2	23
Taco Express		1	
Chilaquiles		2	
Cuatemoc		1	
Jarocho		1	
El Burrito Los Cuates		1	
Las Tortas del Chavo		1	
Ají Macho		1	
M&G Restaurante		1	
Jalapeño		1	
Cielito Lindo		1	
Mi Cuate		1	
El Chagra		1	
La Fonda de Guadalupe		1	
Varios	Expenden algún tipo de comida mexicana (nachos, tacos, burros, etc.)	7	

**Fuente:** Base de Datos del S.R.I. (2016)

**Elaborado por:** Xavier Touma

Bajo este antecedente, en los últimos años el Restorán “El Rey del Burrito” ha detectado una problemática la cual radica en la deficiencia en los procesos internos que afecta la satisfacción del cliente, a partir de ello se puede agregar que los procesos internos del restorán no están técnicamente definidos, puesto que se generan desperdicios de insumos, tiempo y mal uso de maquinaria que afecta directamente a la productividad. Por otro lado, con los antecedentes expuestos la satisfacción del cliente también se ve afectada porque se registraran espacios muy prolongados de espera del cliente mientras espera ser atendido.

Además, la falta de un manual de procedimientos donde se detalle las actividades que cada uno de los funcionarios deben seguir acrecienta aún más el problema, puesto que los trabajadores se confunden respecto a la emisión de órdenes de trabajo, porque lo hace indistintamente lo que genera la aparición de demoras en los procesos viéndose afectado el cliente como tal.

Finalmente, el problema parte de la desorganización interna que se vive dentro del restorán situación negativa que actualmente está enfrentando la organización acompañada por una deficiente gestión empresarial que no permite el planteamiento de objetivos y metas claras.



### Árbol de problema

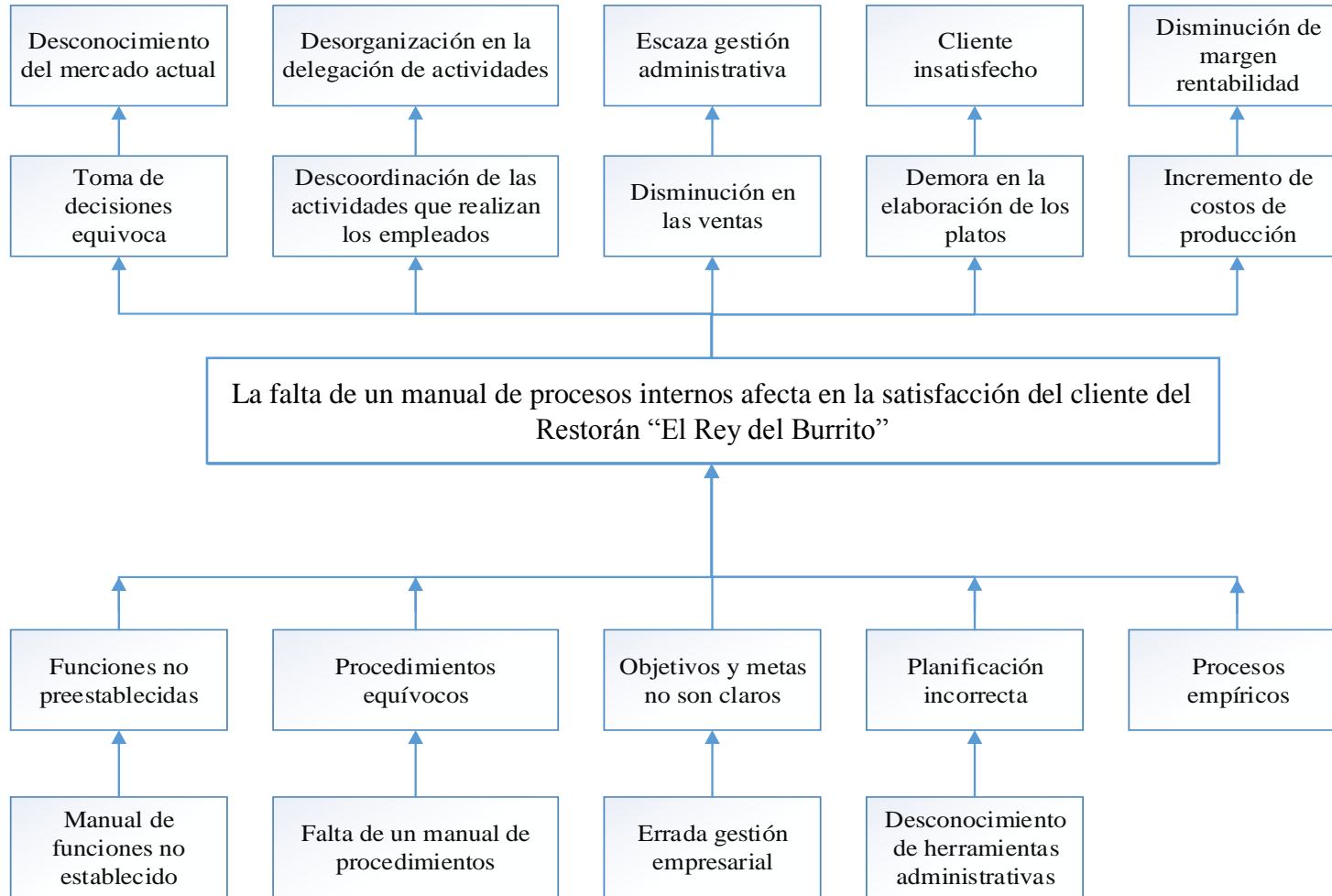


Gráfico N° 2: Árbol de problemas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Xavier Touma

## **Análisis crítico**

Dentro del Restorán “El Rey del Burrito” durante los últimos años se ha identificado una problemática la cual radica en la falta de un manual de procesos internos que afecta la satisfacción del cliente, problema que surge a través de una serie de factores que a continuación se detallan:

Los procesos internos dentro del restorán “El Rey del Burrito”, se ven afectados por la falta de un manual de funciones dentro de la organización, es decir que los y las empleadas que trabajan en las distintas áreas del restorán desconocen las tareas principales y secundarias que deben cumplir, estos factores desencadenan en que la toma de decisiones en ocasiones no esté direccionada a lo que el mercado actual solicita provocando así un estancamiento empresarial, razón por la cual el problema es aún más evidente.

Por otro lado, la falta de un manual de procedimientos agrava la situación, puesto que las personas quienes laboran en el restorán no se encuentran enterados de los tiempos y actividades que cada una de las áreas requiere provocando la aparición de problemas y conflictos entre trabajadores por las constantes descoordinaciones de actividades y desorganización en la delegación de funciones.

También es evidente una deficiente gestión empresarial pues, el local al no tener bien definido una planificación estratégica sus objetivos carecen de claridad por lo que los trabajadores desconocen las metas que tienen que cumplir para llegar a los objetivos trazados, además la falta de estrategias en los últimos meses ha repercutido enormemente en la afluencia de público, razón por la cual se registra una considerable disminución en cuanto a las ventas se refiere.

Además, las herramientas administrativas son importantes dentro de cualquier empresa u organización, es por ello que el uso de los flujogramas de procesos permitirá a la persona responsable del manejo del restorán establecer actividades y tiempos que cada uno de sus colaboradores deben de cumplir dentro de cada uno de

los procesos, de esta manera se podrá identificar los cuellos de botellas que hacen que exista demora en la elaboración de platos y por consiguiente hace que el cliente se sienta insatisfecho.

Finalmente los procesos empíricos que son desarrollados dentro del restorán conllevan a que los tiempos que se emplean en cada uno de los procesos no sean los ideales lo que provoca la aparición de desperdicios y hasta productos que no cumplen con la calidad que el cliente demanda haciendo que el costo de producción por plato se incremente y el margen de utilidad disminuya.

### **Prognosis**

Todos los factores antes mencionados que el Restorán “El Rey del Burrito” enfrenta internamente son percibidos por parte de los clientes que visitan el establecimiento, a partir de ello si no se resuelve la problemática detectada los miembros de la empresa continuaran con problemas pues al no poseer funciones predeterminadas se ven en la necesidad de actuar por inercia lo cual repercute de forma negativa en el cliente pues estos evalúan todos los aspectos hasta el mínimo detalle para tomar una futura decisión si volver o no al establecimiento en mención.

Así también, el bajo crecimiento empresarial evidenciará un deterioro de la empresa en relación a la competencia, generando al mismo tiempo limitada rentabilidad que podría convertirse en el cierre del restorán.

### **Formulación del problema**

¿De qué manera los procesos internos afectan la satisfacción al cliente en el restorán “El Rey del Burrito”?

### **Delimitación de la investigación**

**Campo:** Administración de Empresas

**Área:** Procesos Internos

**Aspecto:** Satisfacción al cliente

**Delimitación espacial:** La presente investigación se va a realizar dentro del Restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con el consentimiento del Sr. Xavier Touma propietario del establecimiento.

**Delimitación temporal:** La elaboración de la presente investigación se realizará en el periodo Julio – Diciembre 2016.

### **Justificación**

Con el desarrollo de la presente investigación se busca determinar la relación de los procesos internos del restorán “El Rey del Burrito” con la satisfacción del cliente externo, pues la suma de los procesos es el resultado económico que la empresa percibe.

Al mismo tiempo al realizar la investigación se encuentra que es novedoso pues ningún otro restorán del sector dentro de la provincia cuenta con un estudio similar ya que sus propietarios toman al negocio como familiar y no le dan un enfoque empresarial lo que es evidente la ausencia de herramienta administrativa que ayuden a mejorar su gestión dentro del sector que compite.

También se puede hablar de una importancia social pues al realizar el estudio dentro del establecimiento se espera mejorías dentro de ella, de esta manera ofrecer un servicio de calidad buscando incrementar la cartera de clientes que posee el local.

Se puede mencionar como beneficiario directo al restorán “El Rey del Burrito” y sus empleados pues con la investigación se puso a disposición recursos administrativos que estandaricen los procesos internos y fortalezcan la responsabilidad de quienes forman parte de este establecimiento e indirectamente a sus clientes porque ayudo a la satisfacción de los mismos.

En cuanto a la factibilidad del estudio es muy viable pues el investigador es el propietario del establecimiento y es el primer interesado en realizar esta investigación a fin de aplicar herramientas administrativas que permita fortalecer la gestión que se realiza.

Adicionalmente se diseñará un manual de funciones y procedimientos para lograr el correcto funcionamiento del restorán y mejorar la satisfacción de todas las personas que visiten el establecimiento. Este manual servirá como herramienta administrativa que permitirá delimitar las funciones de cada uno de los empleados además de optimizar los procesos internos encaminará a la empresa hacia la mejora continua.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Investigar la influencia de los procesos internos en la satisfacción del cliente del restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato.

### **Objetivos específicos**

- Determinar la situación actual de los procesos internos relacionados con la atención a los clientes del restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato.
- Evaluar la satisfacción de los clientes del restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato.
- Proponer una alternativa de solución con base al levantamiento de procesos que permita mejorar la satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Fundamentación legal

Según la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2011) dentro del Art. 4 y Art. 5 establecen los derechos y obligaciones de los consumidores, mismos que son descritos a continuación:

#### **Art 4.-** Derechos del Consumidor

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;
6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;
7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;
8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;
12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

**Art. 5.- Obligaciones del Consumidor.-** Son obligaciones de los consumidores:

2. Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;
3. Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; e,
4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

Así mismo la Asamblea Nacional (2008) dentro de la Constitución en la sección novena sobre personas usuarias y consumidores hace referencia los siguientes artículos:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

Art. 55.- Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Una vez recabada la información necesaria se puede determinar que los proveedores están en la obligación de entregar productos en buen estado caso contrario esto será pena por la ley.

De acuerdo con la página web de la Escuela Europea de Excelencia (2014) establece los siguientes lineamientos para el sistema de Gestión de la Calidad en el cual su enfoque está basado en procesos, por lo tanto se hace hincapié a lo siguiente:

ISO 9001, ya desde su versión de 2008, introduce el concepto de enfoque basado en procesos.

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.

Los procesos constan de:

Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.

Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.

Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

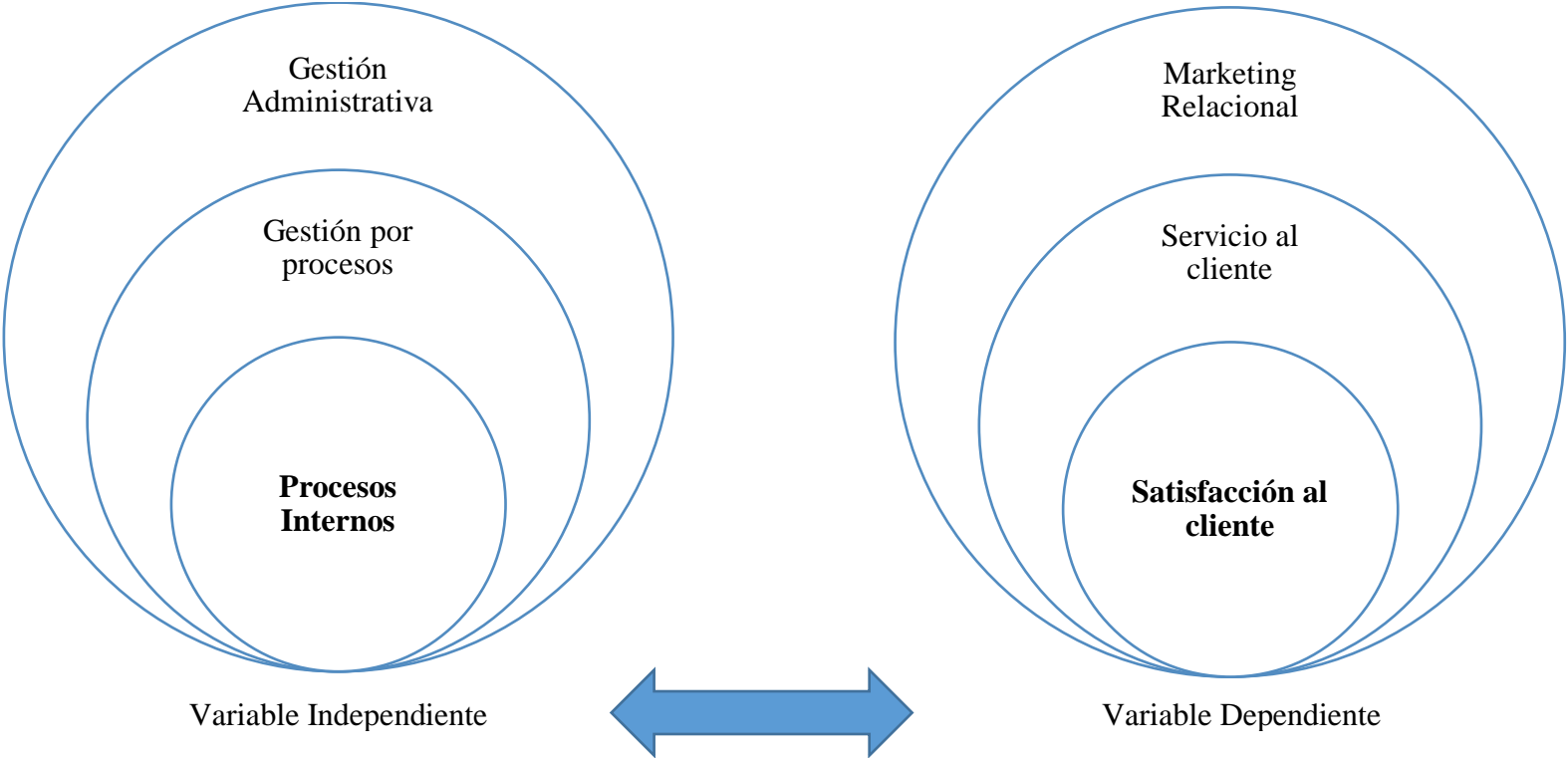
La ventaja principal del enfoque basado en procesos que propone ISO-9001 reside en la gestión y control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

Bajo estas características la ISO 9001 está basada en un enfoque que esta direccionado hacia los procesos que desarrollan las empresas u organizaciones para de esta manera evitar la presencia de cuellos de botellas que dificulte e interfieran negativamente con demoras o presencia de desperdicios en el proceso productivo.

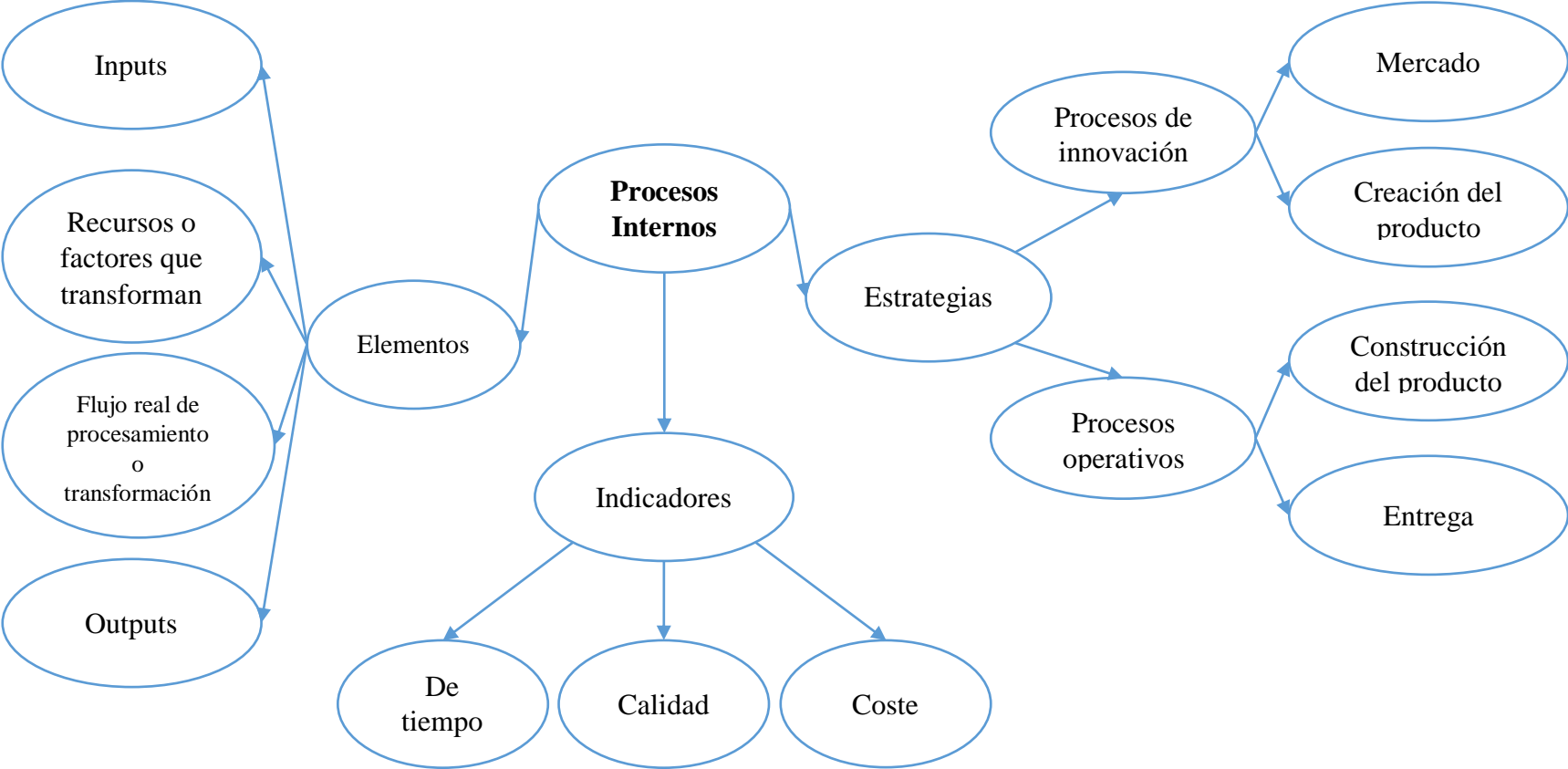


**Categorías fundamentales**



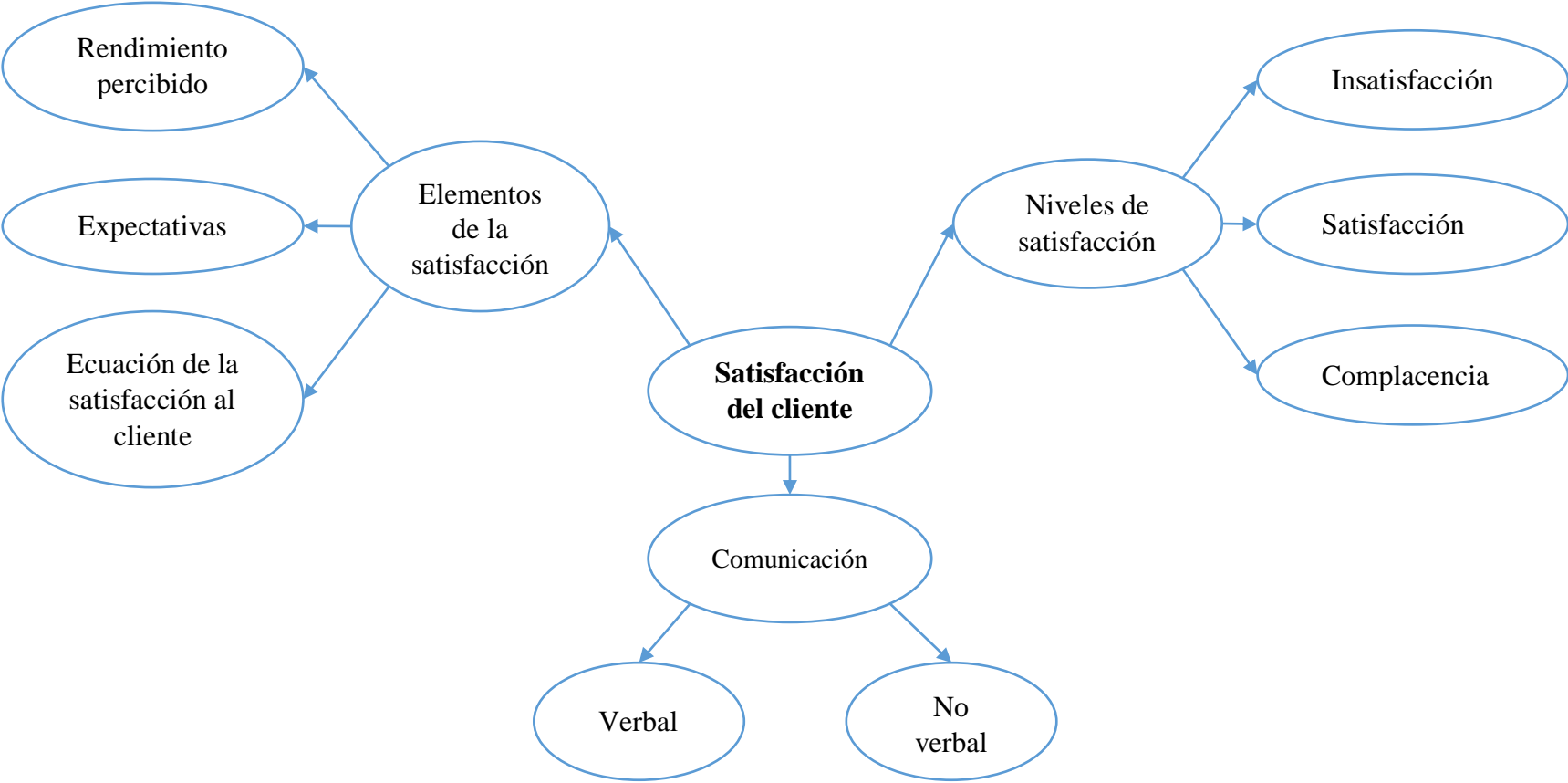
**Gráfico N° 3:** Categorías fundamentales  
**Fuente:** Investigación bibliográfica  
**Elaborado por:** Xavier Touma

**Constelación de ideas (variable independiente)**



**Gráfico N° 4:** Constelación de ideas (variable independiente)  
**Fuente:** Investigación bibliográfica  
**Elaborado por:** Xavier Touma

**Constelación de ideas (variable dependiente)**



**Gráfico N° 5:** Constelación de ideas (variable dependiente)  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica  
**Elaborado por:** Xavier Touma

## **Fundamentación teórica**

### **Variable independiente**

#### **Gestión administrativa**

De acuerdo con Antúnez como se citó en Jabif et. al. (2012) establecen que la gestión administrativa “es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución” (p. 7).

Bajo estas características se puede argumentar que básicamente la gestión administrativa es la encargada de direccionar los recursos disponibles hacia la consecución de objetivos planteados por la entidad.

Dentro de la gestión administrativa se encuentran inmersos aspectos relevantes tales como: la planificación, coordinación y evaluación de procesos, distribución de tareas y responsabilidades, toma de decisiones y hasta resolución de conflictos que pueden presentarse dentro de la organización, es por ello que Villasmil, Castro y Torres (2011) dentro del concepto destacan la siguiente información:

El hecho de realizar cosas por un grupo de hombres, con el objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible. Consideran que la gestión es universal y aseguran la explotación óptima de los recursos. Igualmente, plantea que una gestión racional implica la identificación y previsión de las necesidades a satisfacer, la determinación de los objetivos, la búsqueda de las acciones más eficaces, la decisión de elegir las acciones a realizar considerando los recursos que se tengan en el presente y que puedan estar al alcance del futuro, ejecutar las decisiones y controlar la ejecución misma, fundamentándose en el logro de los objetivos y en la toma de decisiones.

Por lo tanto, la gestión administrativa se enfoca en las acciones que desarrollan los directivos de una empresa u organización a fin de cumplir con cada una de las fases del procesos administrativo llámense estos planeación, organización, dirección y control.

### **Gestión por procesos**

Es toda forma de administración de la empresa basada en procesos, conocidos como una serie de actividades enfocados a generar un valor agregado sobre los inputs a fin de que a la salida, el producto satisfaga los requerimientos del usuario. Además se lo puede definir como un sistema conexo de procesos que al trabajar en conjunto ayuda a aumentar la satisfacción del usuario. Establece los procesos que deben ser mejorados, las prioridades y un contexto para preparar y mantener planes de mejoramiento que permitan obtener los objetivos fijados (Rojas, 2012).

Bajo esta perspectiva la gestión por procesos busca obtener valor agregado de la transformación de las entradas en salidas.

### **Características**

- Con la finalidad de mejorar la competitividad de la empresa es necesario examinar las limitaciones del organigrama funcional vertical;
- Identificar la presencia de procesos internos;
- Considerar las necesidades del usuario externo y guiar a la empresa hacia su bienestar;
- Establecer a cada proceso las responsabilidades personales;
- Asignar a cada proceso indicadores funcionales y mejoras;
- Diagnosticar la capacidad del proceso para poder otorgar satisfacción;
- Medir el nivel de satisfacción del usuario y lograr su conexión a través del diagnóstico del desempeño personal (Rojas, 2012).

## **Objetivos**

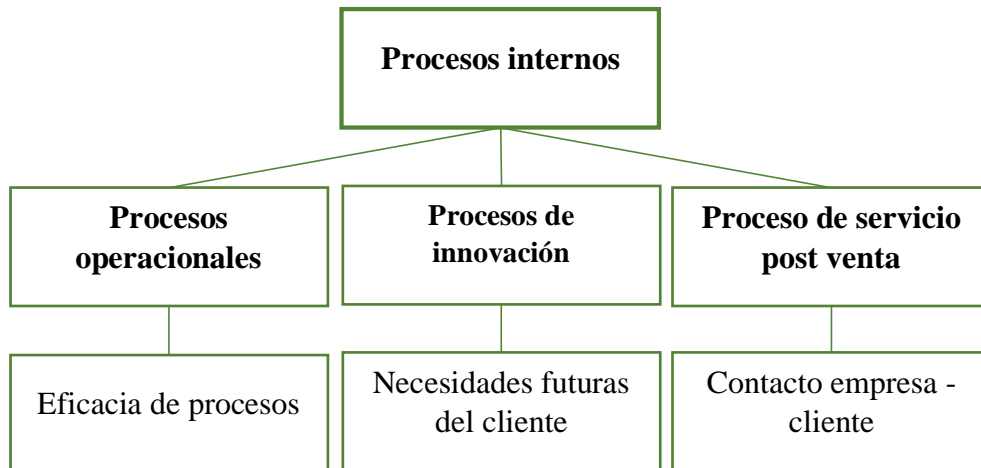
- Incrementar los resultados de la empresa a través de la obtención de niveles altos de satisfacción al usuario;
- Aumentar la productividad partiendo desde la reducción de costos internos, disminución de los plazos en la entrega, optimización de la calidad y valor percibido, incorporación de actividades adicionales;
- Crear compatibilidad entre la satisfacción del usuario y los resultados empresariales (Rojas, 2012).

## **Procesos internos**

En este aspecto es importante conocer sobre la satisfacción de clientes, debido a que está estrechamente relacionada con la eficacia de la organización que es indiscutible por medio de la calidad de procesos. Considerando las principales características a las que se enfoca la empresa y la satisfacción de expectativas, se hace necesario identificar y evaluar los procesos internos de la empresa para lograr que el producto/servicio final se ajuste a los requerimientos de los clientes. Según Villa, Puerta, & Núñez, (2015) se definen como: “el análisis de los procesos internos de la organización, incluyendo la identificación de los recursos y de las capacidades necesarias para la elevación interna de la calidad” (p. 30).

A la hora de alcanzar los objetivos de los socios y clientes es necesario identificar los procesos más complicados. Es común ver que las organizaciones desarrollan sus propósitos luego de haber enunciado los objetivos e indicadores desde un enfoque financiero y del cliente. En el Cuadro de Mando Integral es recomendable que se definan los procesos internos de una cadena de valor completa, misma que se inicia con la gestión de innovación, operativa y servicio post venta (García M. , 2013).

## Procesos internos



**Gráfico N° 6:** Procesos internos

**Fuente:** Adaptado de Gan y Triginé, (2013) “Cuadro de mando integral” Madrid, 50 minutos. (p. 80).

**Elaborado por:** Xavier Touma

## Estrategias

### Procesos de innovación

En este proceso se desarrolla una investigación de necesidades importantes, potenciales, que tienen el principio con la misma clientela, con sus propias carencias, estableciendo el servicio o producto que pueda satisfacerlas. Además se tratarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de productos; algunas empresas, consideran el elemento I+D. López y Grandío, (2012) indica que: “se trata de procesos de difícil medición por su intangibilidad” (p. 37).

El proceso de innovación consta de dos mecanismos. El primero en el cual el nivel directivo desarrolla la investigación de mercado para determinar la capacidad del mismo, la preferencia de los consumidores, los precios para el bien o servicio. Así como realizar una encuesta a clientes reales y potenciales, clientes que puedan imaginar oportunidades y mercados nuevos tanto para productos y servicios de la empresa. Los datos acerca del mercado y clientes brinda el input para los procesos de diseño y desarrollo del producto o servicio.

En esta fase el grupo investigador de la empresa debe realizar lo siguiente:

- Realiza una investigación elemental para la creación de los productos o servicios nuevos, para brindar valor a los clientes;
- Desarrollar una investigación para innovar los bienes y servicios existentes haciendo uso de la tecnología;
- Realizar un trabajo arduo para hacer que los nuevos productos y servicios permanezcan en el mercado.

Dentro del proceso de innovación se llevan a cabo dos actividades:

### **Mercado**

Debido a la rapidez con que cambia el entorno, el desarrollo e investigación de productos y servicios, así como el intercambio comercial y cultural; la tarea del mercadólogo cada vez es más complicada, porque hay que tratar de satisfacer a ese mercado investigando el tipo de segmento en el que está inmerso, cuales son los gustos y preferencias; variables demográficas, geográficas, conductuales a fin de atender oportunamente a ese público meta. Díaz y Cavazos, (2014) indica que: “es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público, con el vendedor a través de la información” (p. 15). Por lo tanto se puede indicar que se trata de recopilar suficiente información sobre todo lo que se desconoce acerca de productos, servicios, clientes, precios, estrategias, entre otros.

### **Creación del producto**

La creación de nuevos productos es una función que necesita de la armonización de distintos elementos, es un proceso largo que contiene alto riesgo y necesita de altas cantidades de recursos. La mayor parte de empresas sigue un proceso formal de creación realizando una planificación cuidadosa de las etapas, reduciendo el fracaso e incrementando las posibilidades de éxito. Casado y Sellers, (2014) indica que:

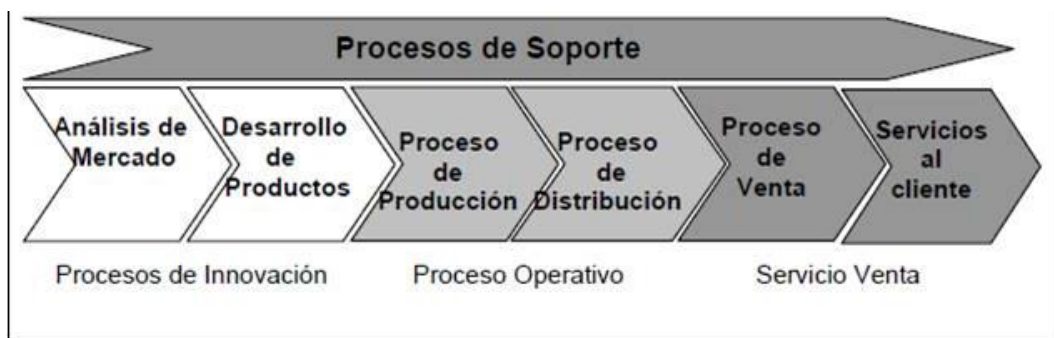


“para que sea atractivo en el mercado este necesita presentar alguna ventaja o diferencia significativa respecto a los ya existentes” (p. 215).

### Proceso operativo

Este proceso indica la creación de valor en las empresas. Comienza con la acogida del pedido que realiza un cliente y finaliza con la entrega del producto o el servicio al cliente. Habitualmente estos procesos han podido ser controlados por indicadores financieros, como costos estándar, presupuestos y desviaciones. García (2015) lo resume de la siguiente manera: “hace referencia a la cadena logística de la empresa” (p. 17).

### Cadena de valor



**Gráfico N° 7:** Cadena de valor

**Fuente:** Barrios, L, (2011) “El Balanced Score Card” Madrid, (p. 2).

**Elaborado por:** Xavier Touma

### Proceso de servicio post venta

Dentro de los procesos internos, la fase final es el servicio post venta, mismo que incluye las actividades de garantía y reparaciones, devoluciones y procesamiento de pagos. Las organizaciones que tratan de brindar un servicio superior pueden medir su actuación a través de la duración de ciclos, esto significa el tiempo transcurrido entre la solicitud que realiza el cliente hasta la solución final del problema. García (2015) indica que: “centra sus esfuerzos en maximizar la satisfacción de los grupos de clientes más productivos económicamente para la empresa” (p. 17). Además a través de indicadores se pueden evaluar la eficiencia y

productividad midiendo el porcentaje de solicitudes de cliente que se solucionaron con una sola visita comparada al número de visitas que se realizaron para dar solución del problema.

### **Servicio post venta**

El servicio post venta es el aspecto más importante para mantener a los clientes satisfechos. Son más importantes cuando se espera que el producto le brinde beneficios continuos por un periodo significativo de tiempo. De esta manera Abascal (2012) indica que: “cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor” (p. 75). Para que una empresa sea competitiva, es necesario que ésta sea capaz de hacer mejoras a los productos y proyecte una mejora continua a los clientes.

### **Indicador**

Para Guillen et. al. (2015) el término indicador puede ser definido como:

Se trata de herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo y alcanzando objetivos (p. 141).

Por otro lado, Bauer como se citó en Guillen et. al. (2015) propuso la siguiente definición: “los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que facilita el estudio de dónde se está y hacia dónde se dirige con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

Básicamente un indicador permite a la empresa u organización evaluar su progreso con respecto a las metas que fueron establecidas a fin de conocer el impacto dentro del entorno organizacional.

### **Indicadores de tiempo**

Actualmente el tiempo se ha convertido en el elemento más importante y a su vez en un arma competitiva, al ser capaz de responder de manera eficaz y responsable al pedido del cliente. Este tipo de indicador lleva inmerso los tiempos de respuesta cortos. Son de tres tipos: tiempo de respuesta que permite medir cuán rápido llega la respuesta por la solicitud del cliente interno, es decir el número de días necesarios para cubrir ese puesto. Tiempo en el cual se debe cubrir la vacante, que mide en número de días entre la entrega de una solicitud y la fecha en que postuló para la oferta del empleo. Tiempo para empezar, casi similar al anterior tiene como propósito adicionar el tiempo transcurrido entre la aceptación e incorporación (Alles, 2012).

En muchas organizaciones que tratan de implantar el JIT (Just in time), la eficacia del proceso se lo detalla de la siguiente manera:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{tiempo de proceso}}{\text{tiempo de producción efectivo}}$$

A pesar de que el just in time únicamente se desarrolle en la fabricación, igualmente puede ser aplicada en las empresas de servicios. Además la erradicación del desperdicio de tiempo en una actividad de servicio es muy importante porque cada vez más los clientes no toleran la idea de hacer cola en la entrega de un servicio (Barrios, 2011).

### **Indicadores de calidad**

En los años 80 este elemento era una dimensión competitiva, sin embargo desde 90 se constituyó en una necesidad competitiva. Las empresas que se dedican a una

actividad de servicios deben tener bien identificados los defectos que podrían afectar de manera negativa los costos, la reacción y satisfacción del cliente. Permiten valorar la calidad inmersa en los procesos, productos y servicios para hacer realidad la satisfacción de los clientes. De otra manera se puede indicar que miden el cumplimiento de especificaciones establecidas para el desarrollo de una actividad determinada. Sus principales características son: ser realistas, representativos, efectivos, representables, accesibles, variables y sencillos (Barrios, 2011).

Los beneficios que persiguen este tipo de indicadores son:

- Apreciar la adecuada aplicación de recursos;
- Controlar y optimizar los procesos;
- Garantizar los resultados esperados;
- Mantener los estándares de calidad;
- Orientar las actividades de mejora; y,
- Tomar las medidas correctas y preventivas (Gan & Triginé, 2013).

### **Indicadores de costes**

Junto con la calidad y la productividad, los costos juegan un papel importante en la estrategia de la organización, y son definidos como un conjunto de recursos necesarios para alcanzar una meta. El mejoramiento de la calidad y reducción de costos se relacionan porque la calidad en un proceso influye en la reducción de costos, asimismo la mejora de la calidad en el proceso de trabajo origina menos errores, defectos, tiempos desperdicios lo que disminuye el costo total de las operaciones. Por lo tanto la reducción de los costos y la mejora de la calidad deben operar conjuntamente, con la finalidad de satisfacer y superar las expectativas de los clientes de hoy y dejar de lado el paradigma empresarial de “a mejora calidad más costo” (Rincón, 2012).

## Elementos de los procesos internos

Según Mallar (2010) establece cuatro elementos fundamentales dentro de los procesos entre los cuales se destacan los siguientes:

**1. Inputs:** recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

**2. Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

a) Factores dispositivos humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

b) Factores de apoyo: infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

**3. Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).

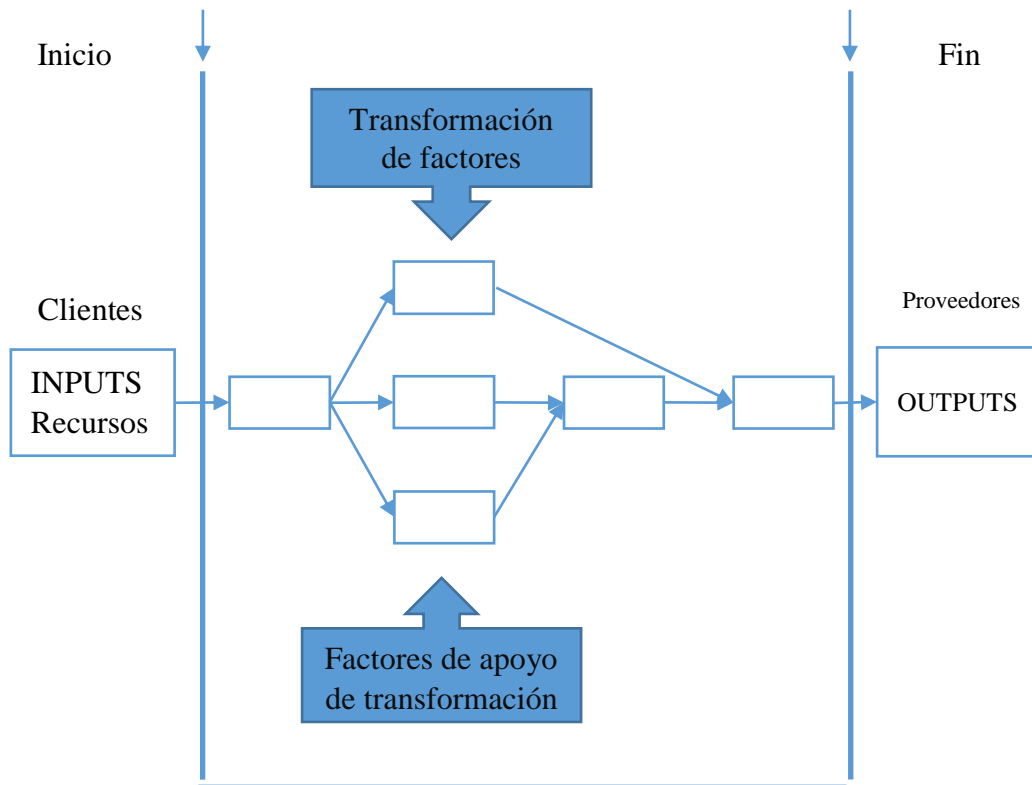
**4. Outputs:** son básicamente de dos tipos:

**a. Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

**b. Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

### Elementos del proceso



**Gráfico N° 8:** Elementos del proceso

**Fuente:** Adaptado de Mallar, M. (2010) “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”, Mendoza, p. 5.

**Elaborado por:** Xavier Touma

## **Variable dependiente**

### **Marketing relacional**

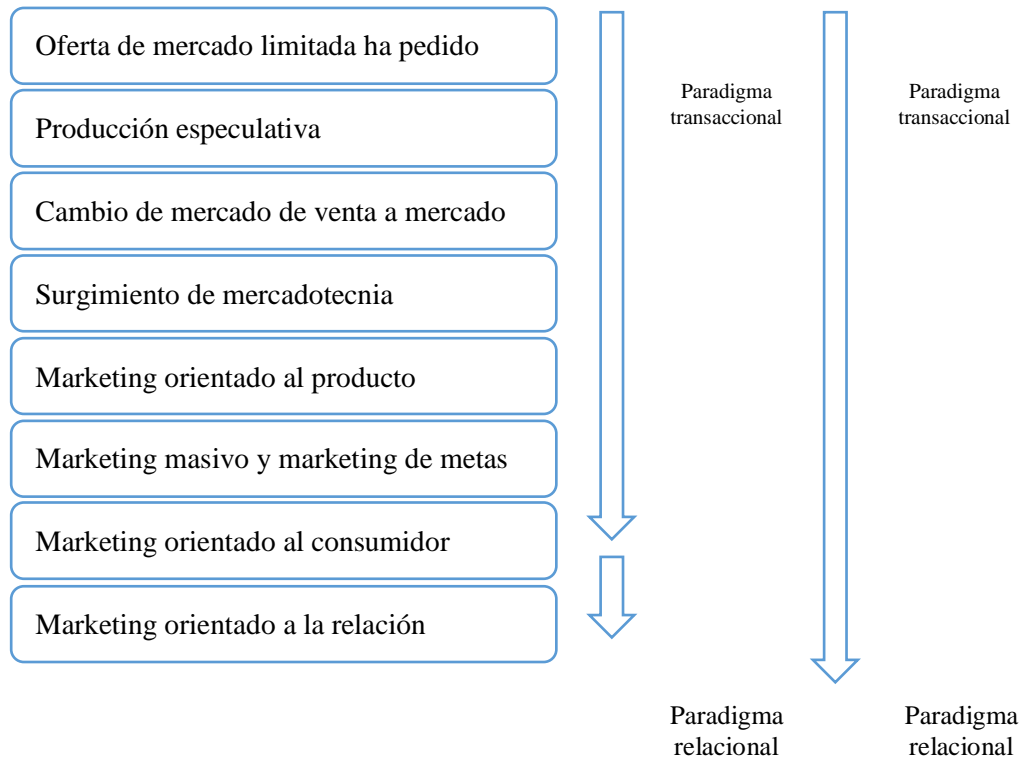
Para Kotler (2012) el marketing relacional es definido como “La administración de las relaciones con el cliente es el proceso general para establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes al entregarles más valor y mayor satisfacción” (p. 12).

El marketing relacional busca crear relaciones duraderas entre empresa-cliente con base a productos o servicios de excelente calidad que satisfagan las necesidades y requerimiento de los individuos.

Además, Kotler como se citó en Córdoba (2011) establece que “el marketing de relaciones tiene por objetivo establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes clave (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio” (p. 10).

Bajo esta perspectiva se puede manifestar también que el marketing relacional busca desarrollar relaciones rentables a largo plazo con los diferentes clientes que acuden diariamente a las empresas ofreciéndoles ya sea un producto o servicio de calidad, enfocándose en la satisfacción del cliente puesto que un cliente satisfecho realizara compras reiteradas en la empresa, además contara de sus buenas experiencias vividas a otros individuos

## Paradigma del marketing relacional



### Gráfico N° 9: Marketing relacional

**Fuente:** Adaptado de Wakabayashi, J. y Oblitas, H. “La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú”, Lima, p. 70.

**Elaborado por:** Xavier Touma

Por otro lado, Wakabayashi y Oblitas (2012) indican que “el marketing relacional surge en un intento por superar las limitaciones del marketing transaccional y tiene como objetivo el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo con clientes mediante la satisfacción y creación de un mejor valor del mismo” (p. 72).

Es decir, la empresa como tal necesariamente debe establecer relaciones duraderas con sus clientes con base al planteamiento de diferentes estrategias enfocadas a captar la mayor cantidad de mercado, además ofrecer ya sea productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades y requerimientos de quienes acuden a los diferentes locales a adquirirlos.



**Tabla N° 4:** Marketing relacional

<b>Condición</b>	<b>Marketing Relacional</b>
Actores	El comprador tiene una necesidad en particular y el vendedor una oferta única
Naturaleza de cambio	Los bienes o servicios son personalizados
Interacción entre actores	La interacción entre empresa/cliente esta enfatizada por el compromiso, la confianza, la cooperación, entre otros aspectos
Duración del intercambio	La duración de los intercambios es constante
Atributos estructurales del mercado	Los atributos estructurales del mercado se caracterizan en términos de numerosas redes sociales
Enfoque de marketing	Se basa en relaciones, las interacciones y las redes sociales

**Fuente:** Adaptado de Navarro, A. (2013) “El comportamiento del consumidor financiero”, Madrid, Universidad Complutense, p. 55.

**Elaborado por:** Xavier Touma

Finalmente Grönroos como se citó en Navarro (2013) destaca al marketing relacional como “la manera de identificar y establecer, mantener y potenciar relaciones con los clientes y el resto del entorno, de manera beneficiosa, tal que los objetivos de todas las partes implicadas sean alcanzados” (p. 55). Esto de una u otra manera implica una interacción directa entre empresa-cliente con el objetivo por una parte de cumplir con los requerimientos del cliente y por otra obtener un rédito económico y crear lazos duraderos y una estrecha relación entre estos dos actores del marketing relacional.

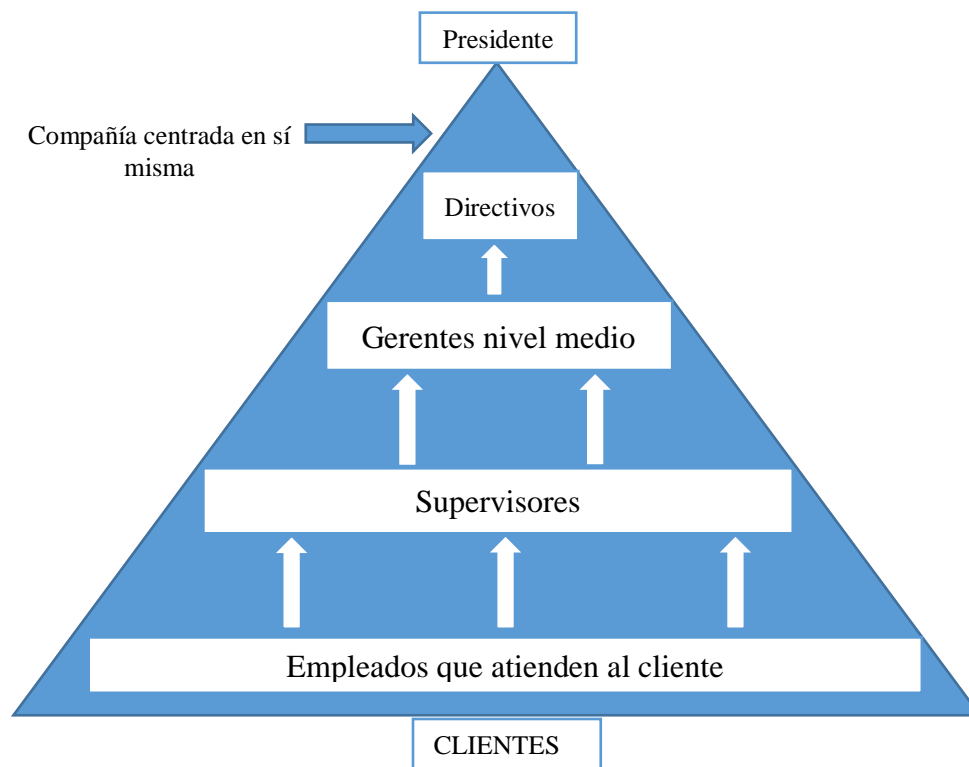
### **Servicio al cliente**

Para Aguilar y Vargas (2010) los servicios pueden afectar la producción y consumo de bienes pues consideran según su perspectiva que estos son “intangibles y se caracterizan porque pueden consumirse al mismo tiempo que se producen. Las actividades de servicios suelen ser frecuentemente intensivas en la utilización de la

fuerza de trabajo” (p. 3). Es muy importante saber ofrecer un servicio de calidad pues este está presente en todo el proceso de compra.

De acuerdo con UMB Virtual (2012) “El servicio al cliente es la articulación sistemática y armoniosa de los procesos y acciones que buscan conseguir la satisfacción del cliente. El servicio es más que amabilidad y gentileza, es contar con predisposición para servir con efectividad” (p. 8).

### Compañía centrada en sí misma



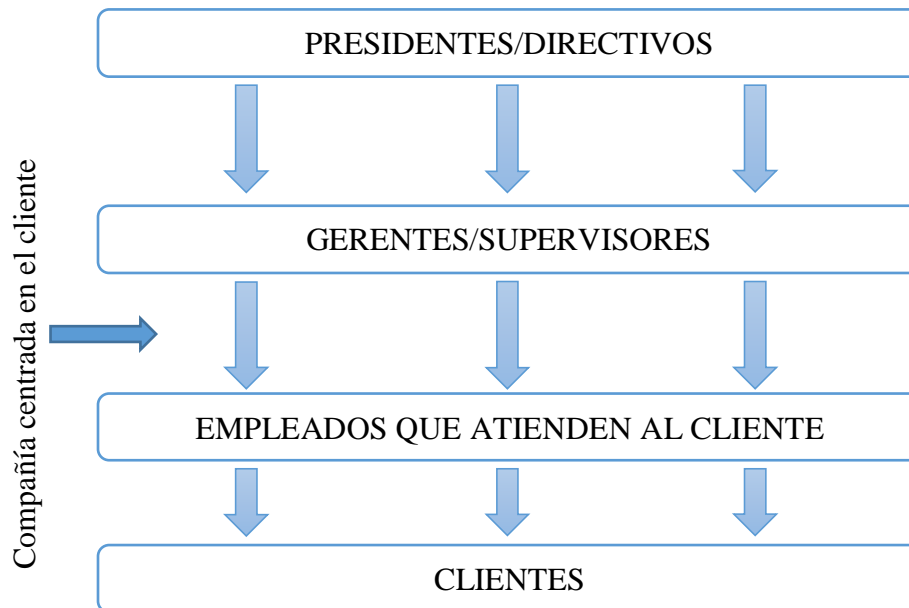
**Gráfico N° 10:** Compañía centrada en sí misma

**Fuente:** Adaptado de UMB Virtual (2012), “Servicio al cliente”, Bogotá, p. 9

**Elaborado por:** Xavier Touma

El gráfico N° 10, representa a una empresa cuyo centro de atención son ellas mismas pues todos sus esfuerzos y actividades van encaminadas a su satisfacción y beneficio, normalmente en este tipo de empresas gira en torno a su presidente y dejan a un lado a los clientes.

## Compañía centrada en el cliente



**Gráfico N° 11:** Compañía centrada en el cliente

**Fuente:** Adaptado de UBM Virtual (2012) “Servicio al cliente”, Bogotá, p. 9

**Elaborado por:** Xavier Touma

Por otro lado, el Gráfico N° 11, representa a una empresa cuyo centro de atención son los clientes. A partir de ello todas sus actividades y esfuerzos están encaminadas hacia los diferentes clientes, pues estos son considerados como la razón de ser de cada una de las empresas que se encuentran en el mercado.

Así mismo Paz (2013) indica que todas las empresas son diferentes y cada una debe de trabajar tomando como eje la satisfacción del cliente es por ello que manifiesta lo siguiente:

El cliente además del bien en sí, su utilidad, precio y rendimiento técnico, valora el producto desde el punto de vista del servicio. Corresponde a la empresa, en cada caso, definir sus prioridades en base a las expectativas de sus clientes y optar por una determinada política a aplicar antes, durante y después de la venta del producto (p. 37).

Todos los clientes satisfechos suelen ser leales por naturaleza pues la empresa lleno las expectativas que buscaban con base a productos o servicios de calidad, a partir

de esto los clientes que regresan por varias ocasiones mayor participación en el mercado.

### Satisfacción al cliente

Según Vivas (2015) define la satisfacción al cliente como “Un estado de ánimo que crea agrado y complacencia por la realización completa de las necesidades y expectativas creadas. El estado de ánimo de los clientes surge como producto de relacionar las necesidades y expectativas versus el valor y rendimiento percibido” (p. 22). Así mismo cita una ecuación para medir la satisfacción al cliente, misma que se describe a continuación:

$$\text{Satisfacción y deleite del cliente} = \frac{(\text{Valor} + \text{Rendimientos})}{(\text{Necesidades} + \text{Expectativas})}$$

**Tabla N° 5:** Satisfacción al cliente

<b>Satisfacción</b>	Satisfechos	Satisfechos retenidos Vuelven a comprar	Satisfechos no retenidos No regresan a comprar
	Insatisfechos	Insatisfechos retenidos Vuelven a comprar	Insatisfechos no retenidos No vuelven a comprar
		Retenidos	No retenidos
<b>Retención</b>			

**Fuente:** Adaptado de Vivas, G. (2015) “Satisfacción de los Clientes”, Buenos Aires, p. 24

**Elaborado por:** Xavier Touma

Así pues un cliente satisfecho repetirá el proceso de compra varias veces en una empresa por el contrario un cliente insatisfecho acudirá directamente a la competencia.

De acuerdo a Carmona y Leal (2011) la satisfacción al cliente “es un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo” (p. 54). Por lo tanto se puede indicar también que es la conformidad del cliente con el producto ya adquirido pues este cumplió satisfactoriamente con las necesidades y deseos de quienes lo compraron.

Sin embargo Kotler y Armstrong (2012) manifiestan que: “Es el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor” (p. 13).

Por todo lo anteriormente señalado se puede indicar que la satisfacción al cliente es el resultado de la experiencia vivida con el producto adquirido, esta será positiva si el producto cumplió los requerimientos y expectativas para lo que fue adquirido.

### **Niveles de satisfacción**

Una vez realizada la operación de compra de un producto o servicio determinado según Millones (2010) manifiesta que se puede experimentar tres niveles de satisfacción:

**Insatisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.

**Satisfacción:** se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.

**Complacencia:** se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente (p. 21).

De la satisfacción del cliente depende la lealtad o no con la empresa o marca, pues si el desempeño percibido del producto no llena los intereses del cliente el resultado será insatisfacción y este fácilmente acudirá a la competencia, por otro lado si el desempeño del producto coincide con los requerimientos del cliente el resultado será la satisfacción, por el contrario si el desempeño del producto sobre pasa las necesidades de los clientes el resultado será la complacencia y es a este nivel que todas las empresas deberían enfocarse pues un cliente complacido otorgará lealtad incondicional a la empresa o marca dentro de un mercado tan competitivo.

## **La comunicación con el cliente**

Según el Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer (2013) define la comunicación con el cliente como uno de los aspectos que más se tiene que cuidar y es por ello que indica lo siguiente:

En la atención al cliente uno de los aspectos más importantes es la comunicación, pues es la base de las buenas relaciones con el cliente, ésta consiste en: la transmisión de información desde un emisor, hasta un receptor, por medio de un canal.

Como en toda comunicación dentro de este proceso están inmiscuidos elementos como emisor, receptor y mensaje.

### **Comunicación verbal**

El objetivo fundamental dentro de la comunicación verbal es transmitir un mensaje, sin embargo existen aspectos que se tienen que considerar al momento de hablar por ejemplo: si la voz es chillona esta denota descortesía hacia el cliente, y si la voz es quebradiza esta denota tristeza por el contrario si la voz es serena esta transmite seguridad y comprensión y si la voz es fuerte esta denota autoridad es por ello la necesidad de cuidar este aspecto ante la aparición de un cliente.

La comunicación es sin duda alguna uno de los aspectos más importantes dentro del proceso de atención al cliente, es por ello que el CEPAM (2013) advierte ciertos aspectos que los trabajadores deben de considerar al momento de atender un cliente, mismos que se describen a continuación:

**El volumen o intensidad de la voz:** Al gritar se producen sonidos muy desagradables. Cuando la intensidad de la voz disminuye, el ambiente se hace confidencial. Nunca se hablará en voz demasiado alta;

**El acento:** Ha de utilizarse para pronunciar con claridad;

**El tono y la entonación:** No es conveniente mantener el mismo tono en la conversación, cada momento requiere cierta entonación predominante;

**El uso del lenguaje:** No es conveniente utilizar tecnicismos o vulgarismos con el cliente/ la clienta. Utilizando el lenguaje correctamente, hemos de adaptarnos a su vocabulario y colocarnos a su nivel; y,

**Saber escuchar:** Una escucha eficaz es un medio para establecer el clima de confianza entre el cliente/ la clienta y el vendedor/ la vendedora (p. 15).

Bajo estas características, en la interacción entre vendedor y cliente se deben tomar en cuenta aspectos importantes que pueden ser determinantes a la hora de establecer una relación comercial entre cliente-empresa.

### **Comunicación no verbal**

Dentro de la comunicación no verbal existen señales que componen un lenguaje no verbal, estos pueden ser clasificados por el **lenguaje gestual** donde se encuentran inmersos la forma de mirar, sonreír y hasta como se acentúa la cabeza y por otro lado **los matices en la expresión** que son representados por la enfatización en algún aspecto importante donde se utiliza el tono de voz con mayor o menor importancia según el caso lo amerite, también se toma en cuenta el ritmo al hablar la intensidad, etc., (Paz Cousco , 2013).

### **Elementos de la satisfacción al cliente**

Para Fernández y Campiña (2015) el rendimiento percibido puede ser definido como “el resultado (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio” (p. 92). Este surge una vez que el cliente ha hecho uso del bien adquirido.

Sin embargo Moreno (2012) establece las siguientes características del rendimiento percibido:

- Es determina desde el punto de vista del cliente, y más no de la empresa;

- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio adquirido;
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad;
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente; y,
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos (p. 16).

El rendimiento percibido aparece una vez que el cliente adquiere o consume un producto o servicio y evaluá si este cumplió o no sus expectativas y requerimientos de esta percepción dependerá realizar o no una nueva compra en la empresa.

Así mismo Fernández y Campiña (2015) califican a las expectativas como “Las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de cuatro situaciones” (p. 93). Las situaciones que los autores hacen referencia son descritos a continuación:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de bs beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias vividas en compras realizadas con anterioridad.
- Versiones familiares, amistades y líderes de opinión por ejemplo personas famosas del medio,
- Promesas que realicen los competidores del mercado.

Bajo estos antecedentes se puede indicar que las expectativas que presenta el cliente, tiene mucho que ver con lo que esperan recibir como servicio de lo que adquiere.

**Ecuación de la satisfacción al cliente:**

$$Satisfacción\ al\ Cliente = Rendimiento\ percibido - Expectativas$$



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque**

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo mismo que se describe a continuación.

#### **Cualitativo:**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cualitativo es definido como: “esta investigación se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

Dentro de la presente investigación se realizó visitas constantes al restorán “El Rey del Burrito” con el objetivo de explorar y describir las actividades que conllevan a un deficiente proceso interno del restorán para posteriormente desarrollar una teoría coherente para representar lo que observa.

#### **Cuantitativo:**

De acuerdo a Miler (2011) define al enfoque cuantitativo como:

Permite evaluar los datos de manera científica o de forma numérica con ayuda de la estadística. Se necesita que exista una relación entre los elementos de la investigación y que se pueda delimitar y saber dónde se inicia el problema y cuál es su dirección (p. 622).

El sustento de este enfoque fueron los datos estadísticos recabados los mismos que permitieron identificar el problema en cuestión, además se tabularon, analizaron e interpretaron los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los clientes del restorán “El Rey de Burrito”.

### **Modalidad de investigación**

Dentro de la presente investigación se aplicó la investigación de campo y bibliográfica o documental.

### **Investigación bibliográfica documental**

Para Díaz et. al. (2015) conceptualizan la investigación bibliográfica como: “se trata de textos impresos o escritos que aportan una visión de conjunto de un tema específico y que suelen estar publicadas en forma de libro o compilación encuadernada, cosida o cubierta con una pasta” (p. 24).

Para sustentar está modalidad de investigación fue necesario procesar la información recabada de libros, textos científicos, documentos escritos cuya información esté relacionada con procesos internos y satisfacción al cliente.

### **Investigación de campo**

Por otro lado Herrera, Medina y Naranjo (2010) conceptualizan la investigación de campo como: “un estudio sistemático de hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto” (p. 95).

Se desarrolló esta modalidad de investigación porque permitió al investigador inmiscuirse dentro del restorán “El Rey del Burrito” con el único objetivo de conocer a ciencia cierta la realidad de este importante restorán de la ciudad y

obtener información primaria a través de la aplicación de encuestas y la observación directa que se desarrolló.

## **Nivel o tipo de investigación**

### **Descriptiva**

Este tipo de investigación permitió conocer las situaciones a través de la descripción de actividades mediante la recogida de información a través de la encuesta aplicada a los clientes internos y externos del restorán “El Rey del Burrito”.

### **Población**

**Tabla N° 6: Población**

<b>Población</b>	<b>Total</b>
Cientes internos	22
Cientes externos	800
<b>Total</b>	<b>822</b>

**Fuente:** Base de Datos del Restorán “El Rey del Burrito”

**Elaborado por:** Xavier Touma

Dentro de la Tabla N° 6, se describen dos poblaciones, la primera corresponde a los clientes internos que son los trabajadores actuales con los que cuenta el restorán tanto en el local principal como en su sucursal, y la segunda que son los clientes externos que representan un estimado de clientes mismo que fue tomado de la base de datos que el restorán dispone, es decir la población está estructurado por un total de 822 personas.

### **Muestra**

Como se mencionó en el epígrafe anterior la población estuvo constituida por dos poblaciones la primera que está conformado por los clientes internos (trabajadores) que no necesita de ningún tipo de muestra puesto que la población es finita y se puede trabajar con la totalidad, mientras que para los clientes externos que fueron obtenidos de la base de datos del restorán fue necesario aplicar la siguiente fórmula para obtener la muestra:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**PQ** = Constante de probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia  $(0,5)(0,5) = 0,25$

**E** = Error de muestreo 5%

**K** = Coeficiente de corrección del error (2)

$$n = \frac{(0,5)(0,5)(800)}{(800 - 1) \frac{(0,05)^2}{2^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{(0,25) 800}{(799) \frac{0.0025}{4} + (0,25)}$$

$$n = 260$$

Una vez aplicada la fórmula para obtener la muestra se obtuvo como dato a 260 clientes del restorán “El Rey del Burrito”, es decir se trabajó con ellos a quienes se les aplico una encuesta estructurada con preguntas relacionadas con la satisfacción al cliente, mientras que a los 22 trabajadores se les aplico una encuesta estructurada con preguntas relacionadas con los procesos internos del restorán.

## Operacionalización de variables

**Tabla N° 7:** Operacionalización variable independiente: Procesos internos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Los procesos internos es un conjunto de actividades internas que se relacionan entre sí con el objetivo de lograr algún resultado específico, además estos procesos operativos pueden estar compuestos de subprocesos y actividades como el servicio de venta.	Actividades internas  Procesos Operativos  Servicio de venta	Mercado  Inventario (Productos que entran/Productos que salen)  Entrega  # de clientes atendidos Total de tiempo Calidad Costo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La persona que está al frente del restorán delega funciones?</li> <li>2. ¿Dentro del Restorán "El Rey del Burrito" se realiza análisis y medición de procesos?</li> <li>3. ¿Existe algún control sobre los procesos internos del restorán "El Rey del Burrito"?</li> <li>4. ¿Considera usted que el servicio que brinda el restorán "El Rey del Burrito" alcanza para ser líder en el mercado?</li> <li>5. ¿Con base a que parámetros el restorán "El Rey del Burrito" evalúa la satisfacción al cliente?</li> </ol>	Cuestionario/Encuesta

**Elaborado por:** Xavier Touma



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Gracias a las encuestas aplicadas mediante preguntas estructuradas, se pudo recolectar información relevante para recabar datos confiables referentes a las variables de estudio (Procesos Internos y Satisfacción al Cliente), esta encuesta fue aplicada tanto a los clientes internos (trabajadores) y clientes externos (clientes) del restorán “El Rey del Burrito”.

La primera encuesta estuvo estructurada por siete preguntas, mismas que fueron dirigidas a los clientes internos del restorán a fin de recabar información acerca de los procesos internos, mientras que la segunda encuesta estuvo estructurada por once preguntas dirigidas a los clientes externos a fin de obtener información sobre la satisfacción al cliente.

Los resultados obtenidos fueron de gran ayuda ya que permitió conocer la realidad del establecimiento en diferentes aspectos, en las siguientes hojas se detallan a través de tablas y gráficos los resultados obtenidos, además de análisis e interpretación de cada una de las preguntas.

#### Encuesta dirigida a los clientes internos del restorán “El Rey del Burrito”

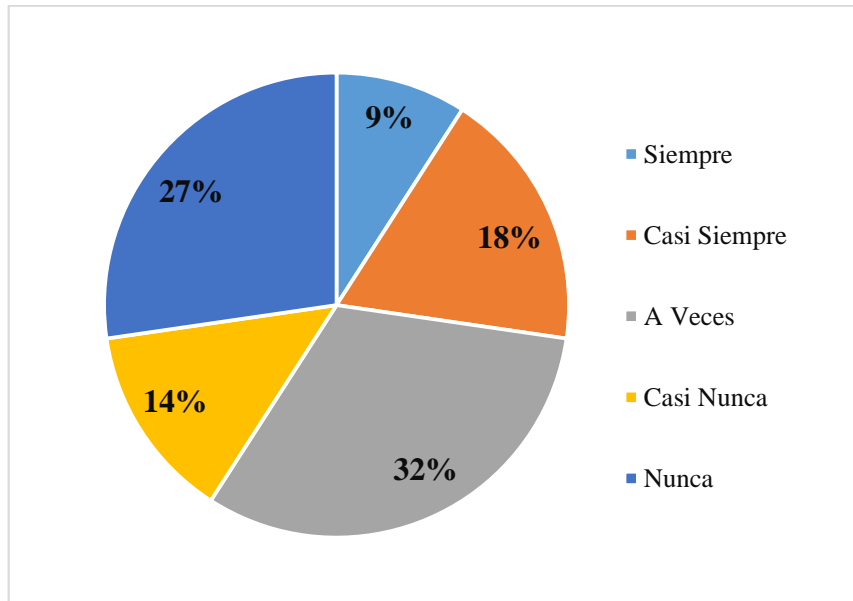
##### 1. ¿La persona que está al frente del restorán delega funciones?

**Tabla N° 9:** Funciones

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	2	9,1
	Casi Siempre	4	18,2
	A Veces	7	31,8
	Casi Nunca	3	13,6
	Nunca	6	27,3
	Total		22

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 12:** Funciones  
**Fuente:** Tabla pregunta N°1  
**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 31% manifestó que la persona que está al frente del restorán a veces delega funciones, el 27% manifestó que la persona que está al frente del restorán nunca delega funciones, el 18% manifestó que la persona que está al frente del restorán casi siempre delega funciones quedando las demás opciones con porcentajes que no influyen dentro de la investigación.

### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos a través de las encuestas en su gran mayoría los trabajadores aseguran que el administrador no delega funciones motivo por el cual existe confusión a la hora de realizar su trabajo lo que incide directamente en su rendimiento laboral.



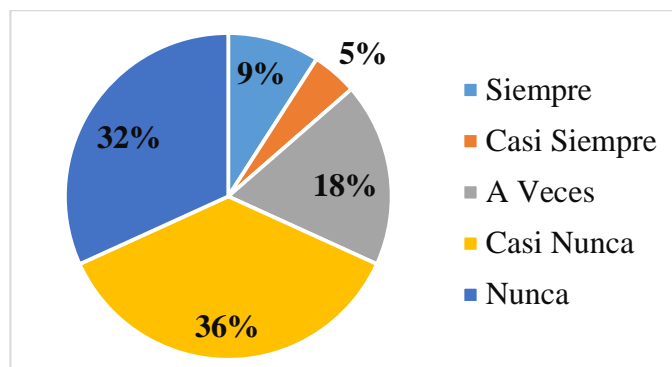
**2. ¿Dentro del Restorán “El Rey del Burrito” se realiza análisis y medición de procesos?**

**Tabla N° 10: Procesos**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Siempre	2	9,1
	Casi Siempre	1	4,5
	A Veces	4	18,2
	Casi Nunca	8	36,4
	Nunca	7	31,8
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 13: Procesos**

**Fuente:** Tabla pregunta N°2

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 36% manifestó que dentro del restorán casi nunca se realiza un análisis y medición de procesos, el 32% manifestó que dentro del restorán nunca se realiza un análisis y medición de procesos, el 18% manifestó que dentro del restorán a veces se realiza un análisis y medición de procesos, quedando muy por debajo las demás opciones con porcentajes mínimos.

**Interpretación:**

A partir de estos datos recabados se puede manifestar que la actividad de análisis y medición de procesos es un déficit que tiene el restorán lo que genera un estancamiento empresarial que no le permite su evolución dentro del mercado en el cual compete.

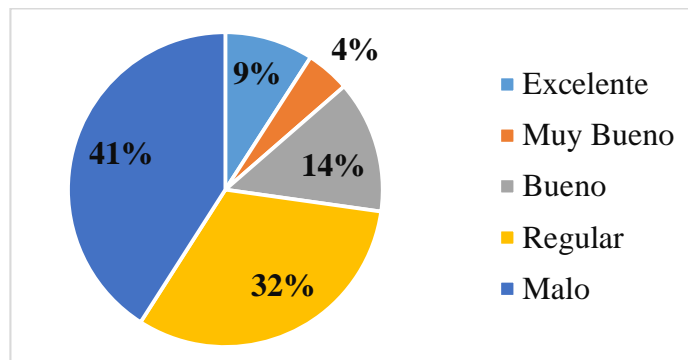
3. ¿Cómo calificaría usted las actividades que se desarrollan dentro del restorán “El Rey del Burrito”?

**Tabla N° 11:** Actividades

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	2	9,1
	Muy Bueno	1	4,5
	Bueno	3	13,6
	Regular	7	31,8
	Malo	9	40,9
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 14:** Actividades

**Fuente:** Tabla pregunta N°3

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 41% califican de malo las actividades que se desarrollan dentro del restorán, el 32% califican de regular las actividades que se desarrollan dentro del restorán, el 14% califican de bueno las actividades que se desarrollan dentro del restorán, teniendo las demás opciones porcentajes bajos que no representan.

**Interpretación:**

Gran parte de los trabajadores respondieron con una calificación negativa a las actividades que se desarrollan en el restorán pues existe mucho malestar en ellos porque las actividades no son coordinadas lo cual genera que exista en ocasiones retrasos en los pedidos.

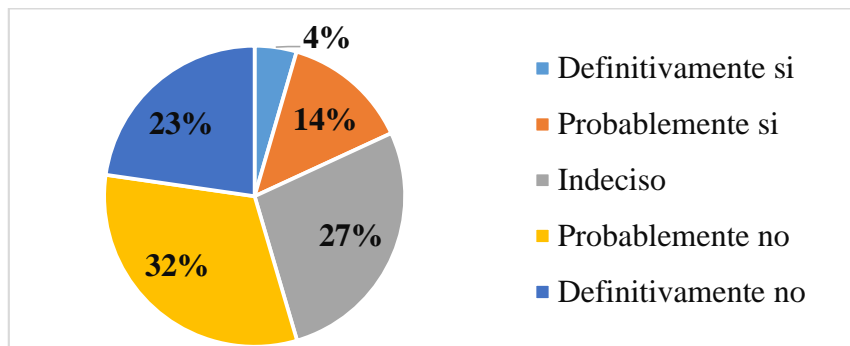
**4. ¿Existe algún control sobre los procesos internos del restorán “El Rey del Burrito”?**

**Tabla N° 12: Control**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Definitivamente si	1	4,5
	Probablemente si	3	13,6
	Indeciso	6	27,3
	Probablemente no	7	31,8
	Definitivamente no	5	22,7
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 15: Control**

**Fuente:** Tabla pregunta N° 4

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 32% manifiestan que probablemente no existe un control sobre los procesos internos del restorán, el 27% manifiestan estar indecisos al responder esta pregunta, el 23% manifiestan que definitivamente no existe un control sobre los procesos internos del restorán y el 14% manifiestan que probablemente sí existe un control sobre los procesos internos del restorán.

**Interpretación:**

Con este antecedente se puede establecer que de manera general los trabajadores indican que lamentablemente no existe ningún tipo de control sobre los procesos internos que desarrollan factor que influye de gran manera pues genera retrasos en ciertos procesos lo que influye en la satisfacción al cliente.

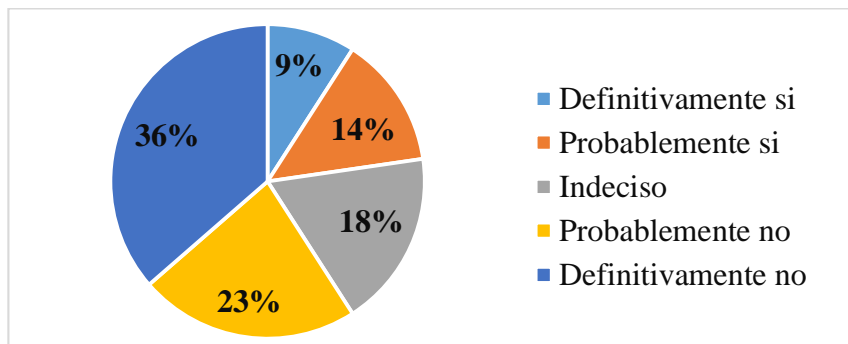
5. ¿Considera usted que el servicio que brinda el restorán “El Rey del Burrito” genera satisfacción en sus clientes?

**Tabla N° 13:** Liderazgo

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Definitivamente si	2	9,1
	Probablemente si	3	13,6
	Indeciso	4	18,2
	Probablemente no	5	22,7
	Definitivamente no	8	36,4
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 16:** Liderazgo

**Fuente:** Tabla pregunta N° 5

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 36% considera que el servicio que brinda el restorán definitivamente no genera satisfacción en el cliente, el 23% considera que el servicio que brinda el restorán probablemente no genera satisfacción en el cliente y el 16% se encuentra indeciso pues aseguran no conocer si el servicio que se brinda afecta o no a la satisfacción del cliente.

**Interpretación:**

Con base a los datos recolectados se puede indicar que los trabajadores están conscientes que el servicio que el restorán brinda a sus clientes a través de ellos no cumple con la satisfacción total de los clientes, esto se debe a factores como retrasos en la hora del pedido, calidad del producto, presentación del local y personal, etc.

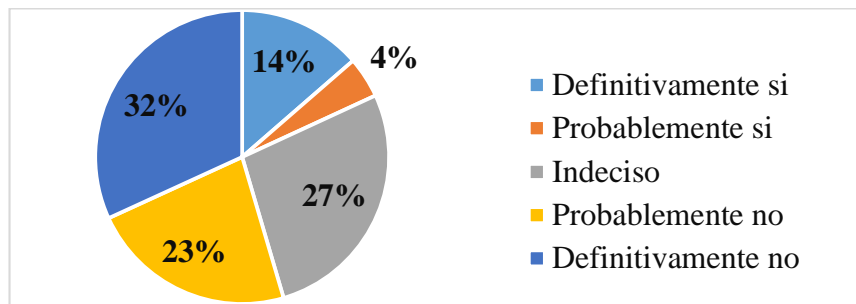
**6. ¿Considera el servicio del restorán “El Rey del Burrito” es superior a la competencia?**

**Tabla N° 14: Competitividad**

	<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válidos	Definitivamente si	3	13,6
	Probablemente si	1	4,5
	Indeciso	6	27,3
	Probablemente no	5	22,7
	Definitivamente no	7	31,8
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 17: Competitividad**

**Fuente:** Tabla preguntas N° 6

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 32% considera que el servicio que brinda el restorán definitivamente no es superior al de la competencia, el 27% se encuentran indecisos y no establecen si el servicio es o no superior al de la competencia, mientras que el 23% considera que el servicio que brinda el restorán probablemente no es superior al de la competencia.

**Interpretación:**

Con los datos obtenidos a través de la encuesta desarrollada se puede manifestar que en su gran mayoría los mismos empleados que prestan sus servicios dentro del restorán aseguran que el servicio que brinda el restorán no supera a la competencia, es por ello la necesidad de poner énfasis en los procesos internos a fin de potencializar su desarrollo y lograr la satisfacción del consumidor final.

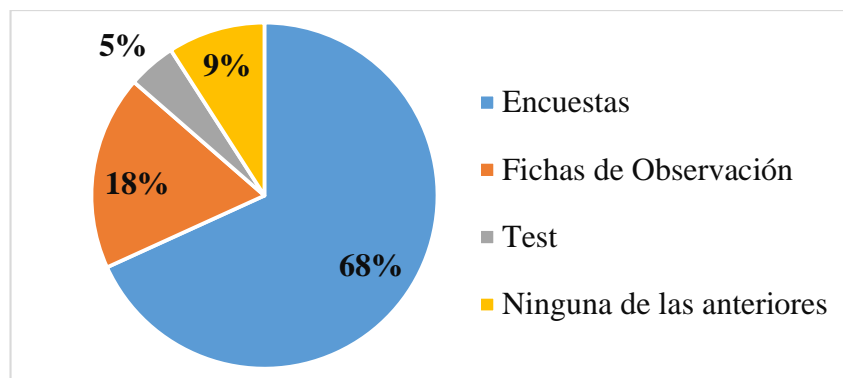
## 7. ¿Cómo evalúa la satisfacción al cliente del restorán “El Rey del Burrito”?

**Tabla N° 15:** Satisfacción

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Encuestas	15	68,2
	Fichas de Observación	4	18,2
	Test	1	4,5
	Ninguna de las anteriores	2	9,1
	Total	22	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes internos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 18:** Satisfacción

**Fuente:** Tabla pregunta N° 7

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de trabajadores encuestados, el 68% indica que el restorán evaluó la satisfacción del cliente a través de encuestas, el 18% indica que el restorán evaluó la satisfacción del cliente a través de fichas de observación, el 9% del personal indica no conocer a través de que medio el restorán evaluó la satisfacción del cliente y finalmente el 5% asegura que la evaluación de la satisfacción se lo realiza a través de test.

### **Interpretación:**

A partir de ello se puede establecer que el restorán se preocupa por evaluar la satisfacción del cliente, sin embargo los datos recabados a través de este medio son preocupantes pues los niveles no son los óptimos por lo cual el restorán debe poner la mayor atención a estos aspectos a fin de mejorar esta situación.

## Encuesta dirigida a los clientes externos del restorán “El Rey del Burrito”

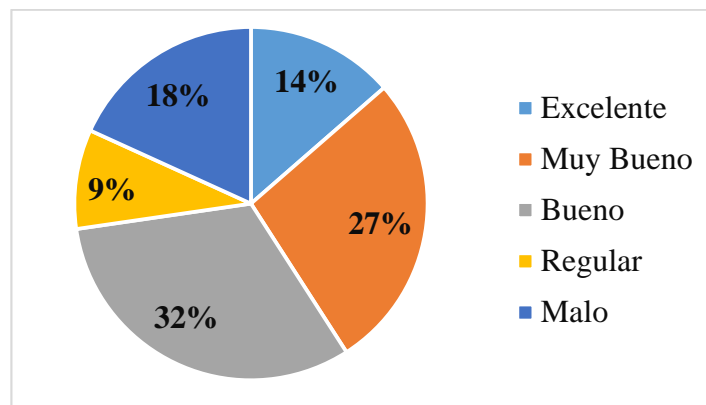
### 1. ¿Cómo calificaría usted la calidad de la comida?

**Tabla N° 16:** Calidad comida

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	35	13,6
	Muy Bueno	71	27,3
	Bueno	83	31,8
	Regular	24	9,1
	Malo	47	18,2
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 19:** Calidad comida

**Fuente:** Tabla pregunta N° 1

**Elaborado por:** Xavier Touma

#### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 32% califica como buena la calidad de la comida del restorán, el 27% califica como muy buena la calidad de la comida del restorán, el 14% califica como excelente la calidad de la comida del restorán, el 10% califica como mala la calidad de la comida del restorán y el 9% califica como regular la calidad de la comida del restorán.

#### **Interpretación:**

Bajo este antecedente se puede establecer que existe un promedio aceptable de aceptación sobre la calidad de comida que expende el restorán.

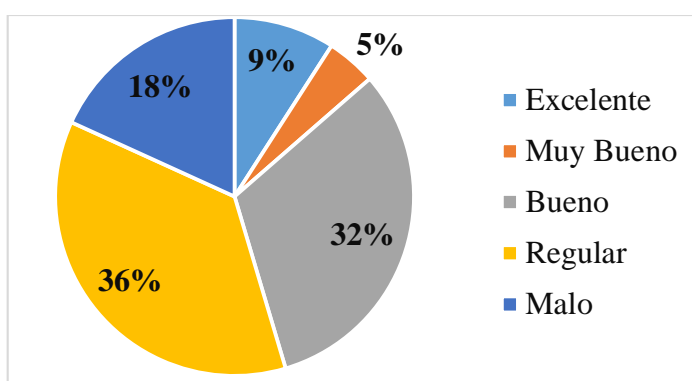
## 2. ¿Cómo calificaría usted la calidad de las bebidas para adultos?

**Tabla N° 17:** Calidad bebidas adultos

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	23	9,1
	Muy Bueno	13	4,5
	Bueno	83	31,8
	Regular	94	36,4
	Malo	47	18,2
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 20:** Calidad bebidas adultos

**Fuente:** Tabla pregunta N° 2

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 36% califica como regular la calidad de las bebidas para adultos, el 32% califica como buena la calidad de las bebidas para adultos, el 18% califica como mala la calidad de las bebidas para adultos, el 9% califica como excelente la calidad de las bebidas para adultos y el 5% califica como muy buena la calidad de las bebidas para adultos.

### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos a través de la encuesta realizada se obtiene como dato el descontento por parte de los clientes del restorán en cuanto se refiere a la calidad de bebidas que son ofrecidas dentro del restorán factor que influye en la satisfacción final por parte del cliente.



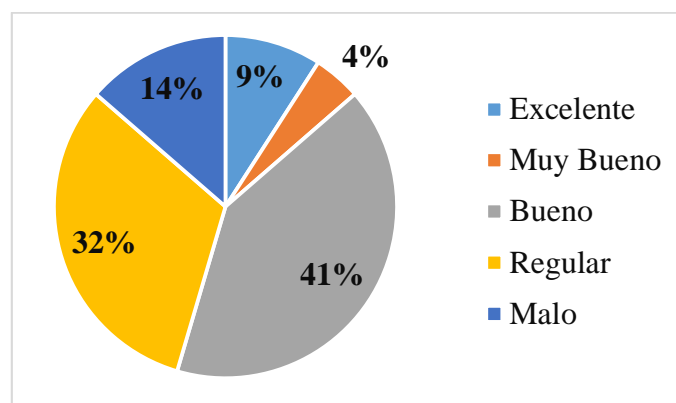
### 3. ¿Cómo califica la variedad de platos que el restorán ofrece?

**Tabla N° 18:** Variedad

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	23	9,1
	Muy Bueno	13	4,5
	Bueno	106	40,9
	Regular	82	31,8
	Malo	36	13,6
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 21:** Variedad

**Fuente:** Tabla pregunta N° 3

**Elaborado por:** Xavier Touma

#### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 41% califica como buena la variedad de platos que el restorán ofrece a los clientes, el 32% califica como regular la variedad de platos que el restorán ofrece, el 14% califica como mala la variedad de platos que el restorán ofrece, el 9% califica como excelente la variedad de platos que el restorán ofrece y el 5% califica como muy buena la variedad de platos que el restorán ofrece.

#### **Interpretación:**

Bajo la perspectiva de los clientes encuestados se puede ver que de forma general los clientes califican como aceptable la variedad de platos que el restorán pone a disposición de los clientes día a día.

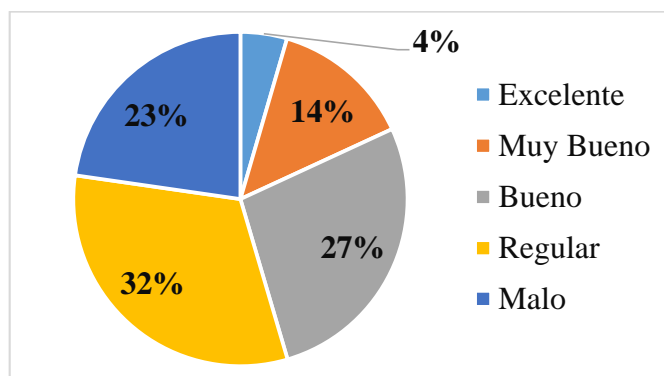
**4. ¿Cómo calificaría usted el horario de atención que el restorán “El Rey del Burrito” brinda a los clientes?**

**Tabla N° 19: Horario**

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	13	4,5
	Muy Bueno	36	13,6
	Bueno	70	27,3
	Regular	82	31,8
	Malo	59	22,7
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 22: Horario**

**Fuente:** Tabla pregunta N° 4

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 32% califica como regular el horario de atención del restorán, el 27% califica como bueno el horario de atención del restorán, el 23% califica como malo el horario de atención del restorán, el 14% califica como muy bueno el horario de atención del restorán, finalmente el 5% califica como excelente el horario de atención del restorán.

**Interpretación:**

De manera general se puede mencionar que los horarios de atención que el restorán “El Rey del Burrito” pone a disposición de los usuarios son vistos de buena manera por sus clientes quienes consideran que este horario es flexible y cómodo.

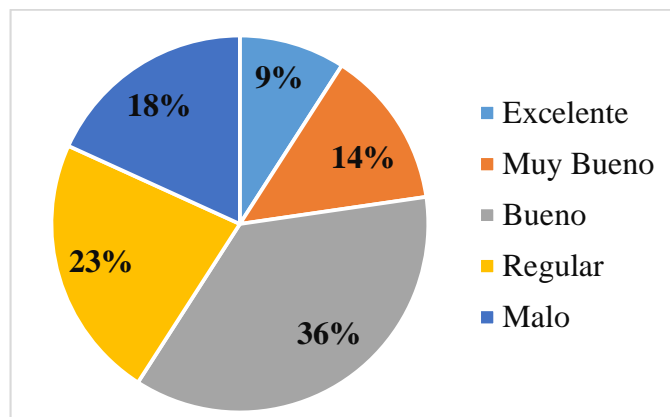
## 5. ¿Cómo calificaría usted el ambiente del restorán?

**Tabla N° 20:** Ambiente

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	23	9,1
	Muy Bueno	36	13,6
	Bueno	94	36,4
	Regular	60	22,7
	Malo	47	18,2
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 23:** Ambiente

**Fuente:** Tabla pregunta N° 5

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 36% califica como regular el ambiente dentro del restorán, el 23% califica como regular el ambiente dentro del restorán, el 18% califica como malo el ambiente dentro del restorán, el 14% califica como muy bueno el ambiente dentro del restorán, finalmente el 9% califica como excelente el ambiente dentro del restorán.

### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos y de manera general se puede decir que los clientes califican como aceptable el ambiente mismo del restorán, sim embargo esto es un llamado de atención para la administración quienes tendrán que adecuar de mejor manera para la completa satisfacción del cliente en cuanto al ambiente se refiere.

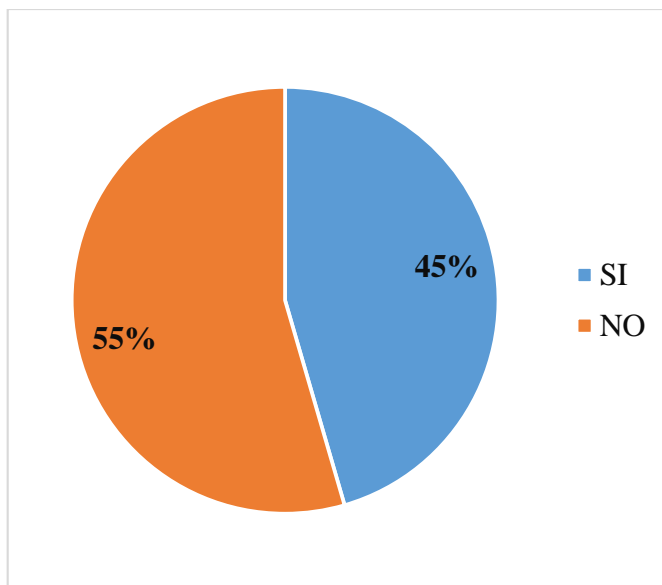
## 6. ¿Considera adecuado la ubicación del local?

**Tabla N° 21:** Ubicación

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	118	45,5
	NO	142	54,5
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 24:** Ubicación

**Fuente:** Tabla pregunta N° 6

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 55% considera que la ubicación actual del restorán no es el más adecuado, mientras que el 45% considera que la ubicación actual del restorán si es adecuado.

### **Interpretación:**

Se puede decir que hay una similitud en las respuestas algunos de los encuestados están de acuerdo con la ubicación del local y mientras con un porcentaje un poco menor dicen que no.

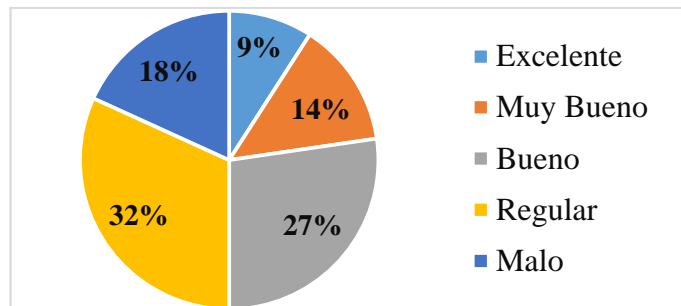
## 7. ¿Cómo califica usted el sistema de parqueo que maneja el restorán?

**Tabla N° 22:** Parqueo

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	23	9,1
	Muy Bueno	36	13,6
	Bueno	70	27,3
	Regular	83	31,8
	Malo	47	18,2
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 25:** Parqueo

**Fuente:** Tabla pregunta N° 7

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 32% califica como regular el sistema de parqueo que maneja el restorán, el 27% califica como bueno el sistema de parqueo que maneja el restorán, el 18% califica como malo el sistema de parqueo que maneja el restorán, el 14% califica como muy bueno el sistema de parqueo que maneja el restorán y finalmente el 9% califica como excelente el sistema de parqueo que maneja el restorán.

### **Interpretación:**

Con este antecedente se puede establecer que existen muchas quejas en cuanto al sistema de parqueo implementado por el restorán, pues según versiones de los clientes existen ocasiones donde les es imposible parquearse para entrar a comer dentro del restorán el Rey del Burrito.

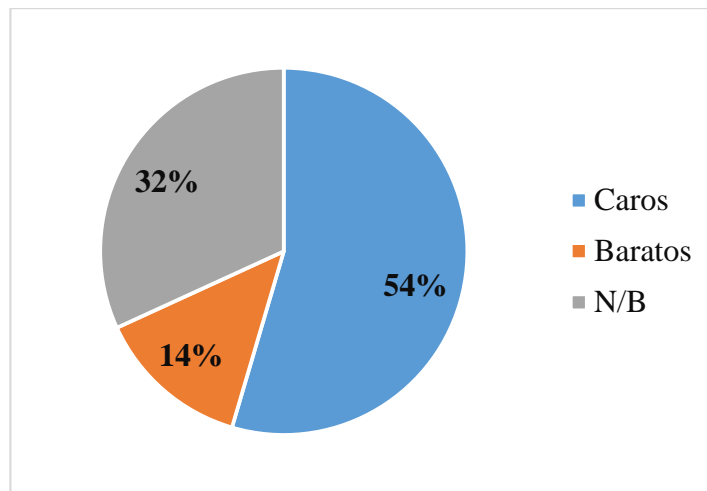
**8. ¿Cómo considera usted los precios que maneja el restorán “El Rey del Burrito”?**

**Tabla N° 23:** Precios

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Caros	142	54,5
	Baratos	35	13,6
	N/B	83	31,8
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 26:** Precios

**Fuente:** Tabla pregunta N° 8

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 55% considera que los precios que maneja el restorán son caros, el 32% considera que los precios que maneja el restorán no son ni caros ni baratos, finalmente el 14% considera que los precios que maneja el restorán son baratos.

**Interpretación:**

Con los datos obtenidos y según versión de los clientes existe un porcentaje mayoritario quienes consideran como caro el precio que pagan por el servicio, además también mencionaron que este valor en algunas ocasiones no se justifica por algunas deficiencias que observan al momento de visitar el restorán.

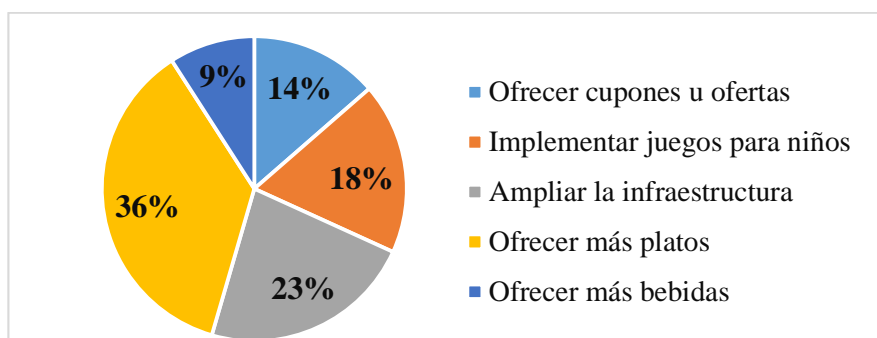
## 9. ¿Qué podríamos hacer para que su visita se aún más placentera?

**Tabla N° 24:** Visita

	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ofrecer cupones u ofertas	36	13,6
	Implementar juegos para niños	47	18,2
	Ampliar la infraestructura	60	22,7
	Ofrecer más platos	94	36,4
	Ofrecer más bebidas	23	9,1
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 27:** Visita

**Fuente:** Tabla pregunta N° 9

**Elaborado por:** Xavier Touma

### Análisis:

Del 100% de clientes encuestados, el 36% considera que se debería ofrecer más variedad de platos, el 23% considera que se debería ampliar la infraestructura actual, el 18% considera que se debería implementar juegos para los niños, el 14% considera que se debería ofertar cupones u ofertas y finalmente el 9% considera que se debería ofrecer más bebidas.

### Interpretación:

Los clientes consideran que la variedad de platos es un atractivo, pero de la misma manera habría que analizar el sistema de costos para poder implementar más platos, por otro lado ampliar la infraestructura es una sugerencia válida al igual que los juegos para los niños, es decir todo aquello que se implemente ayuda a mejorar la satisfacción del cliente.

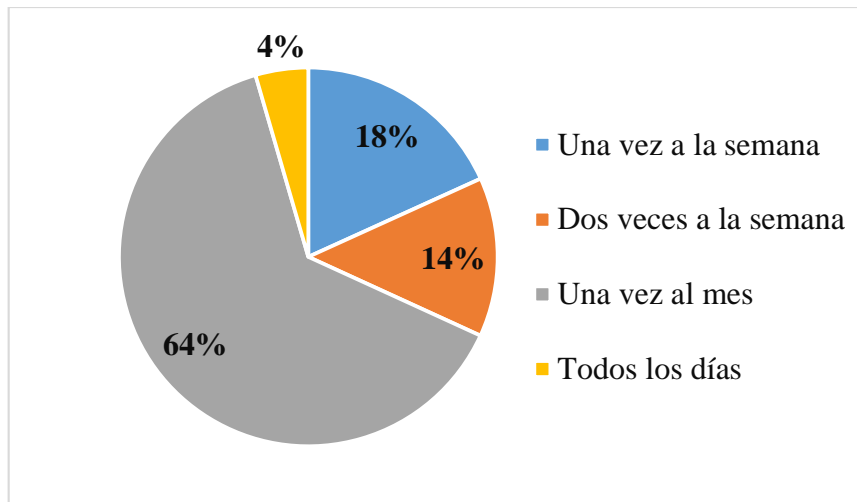
## 10. ¿Con que frecuencia usted visita el restorán el “El Rey del Burrito”?

**Tabla N° 25:** Frecuencia

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Una vez a la semana	46	18,2
	Dos veces a la semana	36	13,6
	Una vez al mes	165	63,6
	Todos los días	13	4,5
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 28:** Frecuencia

**Fuente:** Tabla pregunta N° 10

**Elaborado por:** Xavier Touma

### **Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 64% indica que visita el local una vez al mes, el 18% indica que visita el restorán una vez a la semana, el 14% indica que visita el local dos veces por semana, finalmente el 5% indica que visita el local todos los días.

### **Interpretación:**

Con estos antecedentes se puede decir que existe un porcentaje alto de clientes cuya frecuencia es únicamente de una vez al mes, es decir que se debería trabajar en aspectos de fidelización pues lo ideal sería contar con este porcentaje todos los días para poder obtener mejores réditos económicos para la empresa.



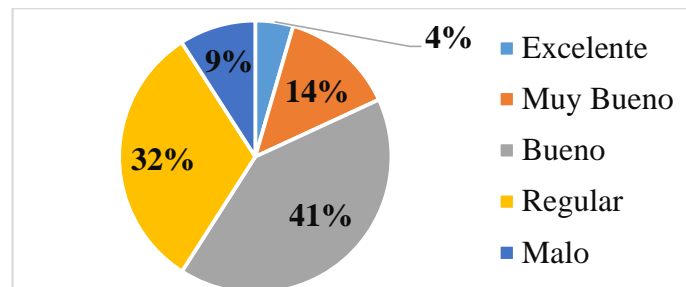
**11. ¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte de los empleados del restorán “El Rey del Burrito”?**

**Tabla N° 26:** Atención

Alternativas		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Excelente	13	4,5
	Muy Bueno	36	13,6
	Bueno	106	40,9
	Regular	82	31,8
	Malo	26	9,1
	Total	260	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a clientes externos

**Elaborado por:** Xavier Touma



**Gráfico N° 29:** Atención

**Fuente:** Tablas pregunta N° 11

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Análisis:**

Del 100% de clientes encuestados, el 41% califica como bueno el trato que reciben por parte de los empleados del restorán, el 32% califica como regular el trato que reciben por parte de los empleados del restorán, el 14% califica como muy bueno el trato que reciben por parte de los empleados del restorán, el 9% califica como malo el trato que reciben por parte de los empleados del restorán, finalmente el 5% califica como excelente el trato que reciben por parte de los empleados del restorán.

**Interpretación:**

Lo que me permite deducir que el talento humano tiene un déficit en el trato al momento de desarrollar el proceso de compra, las motivaciones influyen en el carácter de los empleados, sería bueno que estén conscientes que el cliente tiene una percepción deficiente de la atención brindada.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

**Tema:**

Manual de procedimientos para mejorar la satisfacción al cliente dentro del restorán “El Rey del Burrito”

**Datos informativos**

**Institución ejecutora:** Restorán el “Rey del Burrito”

**Beneficiarios:** Clientes internos y clientes externos

**Ubicación:** Av. Pachano y Mirabeles

**Tiempo estimado:** 6 meses

**Equipo Técnico Responsable:**

Investigador: Xavier Touma (Propietario)

**Costo:** USD. 2315,60

**Justificación**

En un mundo globalizado y con mayor competitividad el restorán “El Rey del Burrito”, se ve en la obligación de mejorar sus procesos internos con base al diseño de un mapa de procesos acompañado con un manual de funciones mismo que permita a los empleados contar con documentación que sustente sus labores.

Para el restorán una de las principales prioridades es la satisfacción total del cliente y para conseguir este objetivo es necesario trabajar con sus empleados pues ellos son el motor que impulsa el desarrollo de la empresa y es ahí la necesidad de delegar

funciones a todos quienes son parte del restorán de este modo evitar confusiones y retrasos en cuanto a las actividades que se llevan a cabo.

Con la elaboración del mapa de procesos se establecerá de forma secuencial los diferentes pasos para buscar conseguir la satisfacción del cliente con base a una necesidad de esté, a partir de esto se identificará tres procesos delimitados de la siguiente manera: proceso estratégico, proceso operativo y proceso de apoyo.

Además se establecerá un manual de funciones, con el objetivo de delimitar funciones y establecer responsabilidades para los empleados de cada sección, a fin de que el trabajo sea cumplido con efectividad y eficacia.

El impacto que tendrá la presente propuesta es alto pues al ser una empresa reconocida en la actividad en la cual compite, esta se diferenciará de las demás al implementar este mecanismo administrativo lo cual permitirá mejorar los procesos internos y lograr la satisfacción del cliente.

Los principales beneficiarios con la ejecución de la propuesta en mención serán los clientes internos, porque contarán con información detallada de las funciones a cumplir por ende se mejorará los procesos internos y también se tendrá la satisfacción del cliente externo.

## **Objetivos**

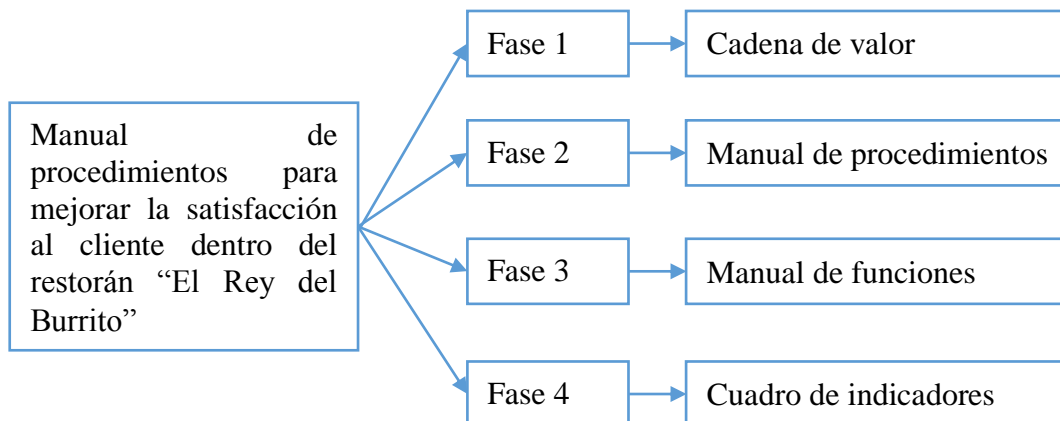
### **Objetivo general**

- Elaborar un manual de procedimientos para mejorar la satisfacción al cliente dentro del restorán “El Rey del Burrito”

### Objetivos específicos

- Establecer la cadena de valor para mejorar los procesos en el restorán “El Rey del Burrito”.
- Definir procesos para corregir la atención al cliente.
- Asignar funciones y responsabilidades para los empleados del restorán “El Rey del Burrito”.
- Diseñar indicadores de gestión que permitan el control de calidad.

### Modelo gráfico



**Gráfico N° 30:** Modelo gráfico  
**Elaborado por:** Xavier Touma

## **Modelo verbal**

### **Mapa de procesos**

El mapa de procesos se puede definir como los pasos a seguir de forma secuencial para la consecución misma de productos o servicios con el objetivo mismo de conseguir la satisfacción con base a una necesidad:

Se puede determinar como la estructura donde se visualiza la interacción de los procesos que posee una determinada empresa para la prestación de sus servicios. A partir de ello esta herramienta analiza la cadena de entradas – salidas, donde la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; además también el cliente en muchas ocasiones se puede convertir en una actividad y en otras en un proceso y otras veces en un proveedor, es decir existe una interacción entre todos los elementos que lo conforman (Vergara & Fontalvo , 2010, pág. 91).

Para poder elaborar un mapa de procesos se deben definir procesos que certifiquen a la empresa u organización adquirir una ventaja competitiva en relación a la competencia.

Dentro de un mapa de procesos se pueden establecer procesos estratégicos, operativos y de apoyo mismos que se describen a continuación:

#### **Procesos estratégicos**

Dentro del proceso estratégico se establece funciones para el primer nivel con el objetivo que estos sean quienes tomen cualquier decisión en beneficio de la empresa u organización

Los procesos estratégicos están encaminados a definir y controlar los objetivos del negocio, empresa u organización, sus políticas, estrategias y planes diseñados para la consecución de estos. Estos procesos tienen

relación directa con la misión/visión además involucran al personal de primer nivel, soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejorasen la organización. (Universidad de los Andes , 2014, pág. 16)

A partir de ello, el proceso estratégico está encaminado a dirigir y controlar el correcto funcionamiento del local con base a actividades que desarrollen sus funcionarios.

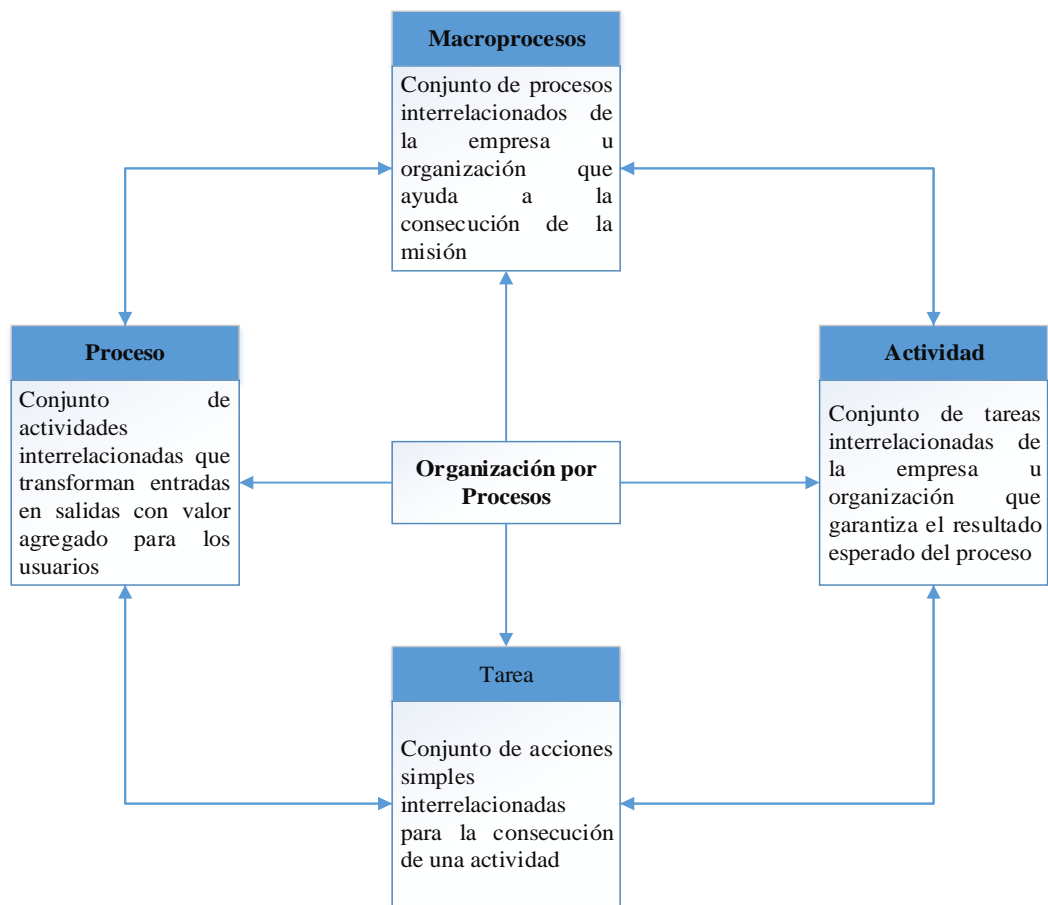
### **Procesos operativos**

Se puede definir como procesos operativos a los que están directamente implícitos con la prestación del servicio o elaboración de un producto dentro de cualquier empresa u organización.

### **Procesos de apoyo**

De acuerdo con la Universidad los Andes (2014) indica que: “Los procesos de apoyo dan soporte a los procesos medulares y estratégicos: procurando la gestión de recursos y desarrollo de distintas actividades, a fin de garantizar el funcionamiento institucional” (p. 16).

## Jerarquía de los procesos



**Gráfico N° 31:** Organización por procesos

**Fuente:** Adaptado de Ministerio de Salud de Perú (2012)

**Elaborado por:** Xavier Touma

## Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es considerado como una herramienta interna de gestión para cualquier tipo de negocio, empresa u organización, por ello Rebolledo (2010) destaca como ventajas de este mecanismo las siguientes:

Verificar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.  
Interviene en la consulta de todo el personal.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades administrativas y funcionales (Rebolledo , 2010, pág. 4).

De ahí, la necesidad establecer un manual de procedimientos, pues este documento es útil para la gestión de la administración de cualquier empresa debido a que trae varios beneficios además del control mismo de actividades.

### **Manual de funciones**

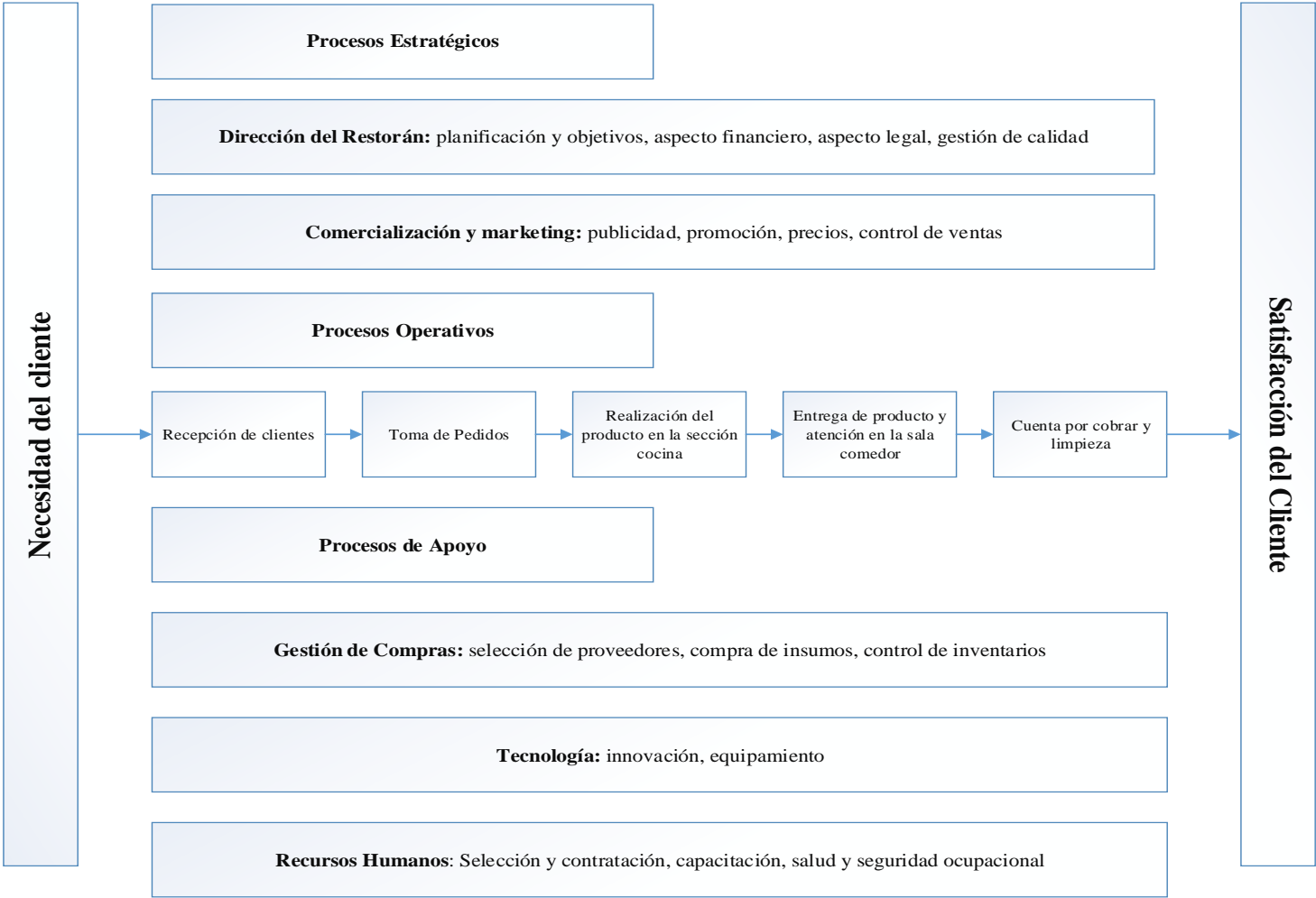
Básicamente el manual de funciones es un instrumento que ayuda a los empleados a conocer sus funciones y responsabilidades en su lugar de trabajo, es por ello que Mahler (2011) establece lo siguiente:

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Mahler , 2011, pág. 244).

Dentro del manual de funciones se encuentra explícito de manera detallada las funciones, actividades y responsabilidades que cada uno de los miembros que conforman una determinada empresa u organización debe de cumplir a cabalidad para el correcto funcionamiento de esta. Caso contrario también se encuentran inmersas sanciones en caso de no hacer caso a este importante documento que todas las empresas por pequeñas que sean deben de tener.



**Fase 1: Cadena de valor**



**Gráfico N° 32:** Cadena de valor  
**Elaborado por:** Xavier Touma

## **Mapa de procesos internos propuesto para el restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato**

Según el mapa de procesos propuesto se identifica varias funciones tanto para el propietario del restorán y sus colaboradores, a partir de esto se identificaron tres niveles de procesos que a continuación se explica:

### **Proceso estratégico**

#### **Dirección del restaurante:**

Es un proceso que está dentro del nivel estratégico y la persona encargada de la dirección es el propietario (Xavier Touma), dentro de este proceso se destacan actividades como la planificación estratégica del restorán el mismo que está enfocado en definir objetivos y estrategias que conlleven a una mejora continua.

En cuanto se refiere al aspecto financiero, busca la forma de financiar y asegurar el correcto funcionamiento del restorán, acompañado del aspecto legal a fin de cumplir con todas las disposiciones legales.

#### **Comercialización y marketing:**


De igual forma el proceso de comercialización y marketing se encuentra dentro del nivel estratégico pues aquí es donde el propietario (Xavier Touma) tiene que establecer las acciones a realizar en cuanto se refiere a la publicidad y promoción, analizar a la competencia y buscar alternativas para captar el mayor porcentaje de mercado en el cual se está compitiendo.

Además se debe identificar las necesidades de los clientes, pues con esta información se podrá establecer menús y servicios complementarios para la satisfacción total del segmento de mercado al cual se está sirviendo.

## Proceso operativo

Una vez identificado los diferentes menús y servicios complementarios que el Restorán “El Rey del Burrito” oferta a su distinguida clientela empieza el nivel operativo donde se encuentran inmiscuidas los siguientes procedimientos para lo cual se diseñará un manual:


### Fase 2: Manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 01/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

#### 1. Información Básica

Proceso	Operativo
Código	Ope0001
Descripción	Propósito Estandarizar el procesos de atención al cliente
Servicios del Procesos	Garantizar la satisfacción del cliente
Responsable del Proceso	Administrador

..... <b>Elaborado por:</b>	..... <b>Recibido por:</b>	..... <b>Aprobado por:</b>
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 02/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

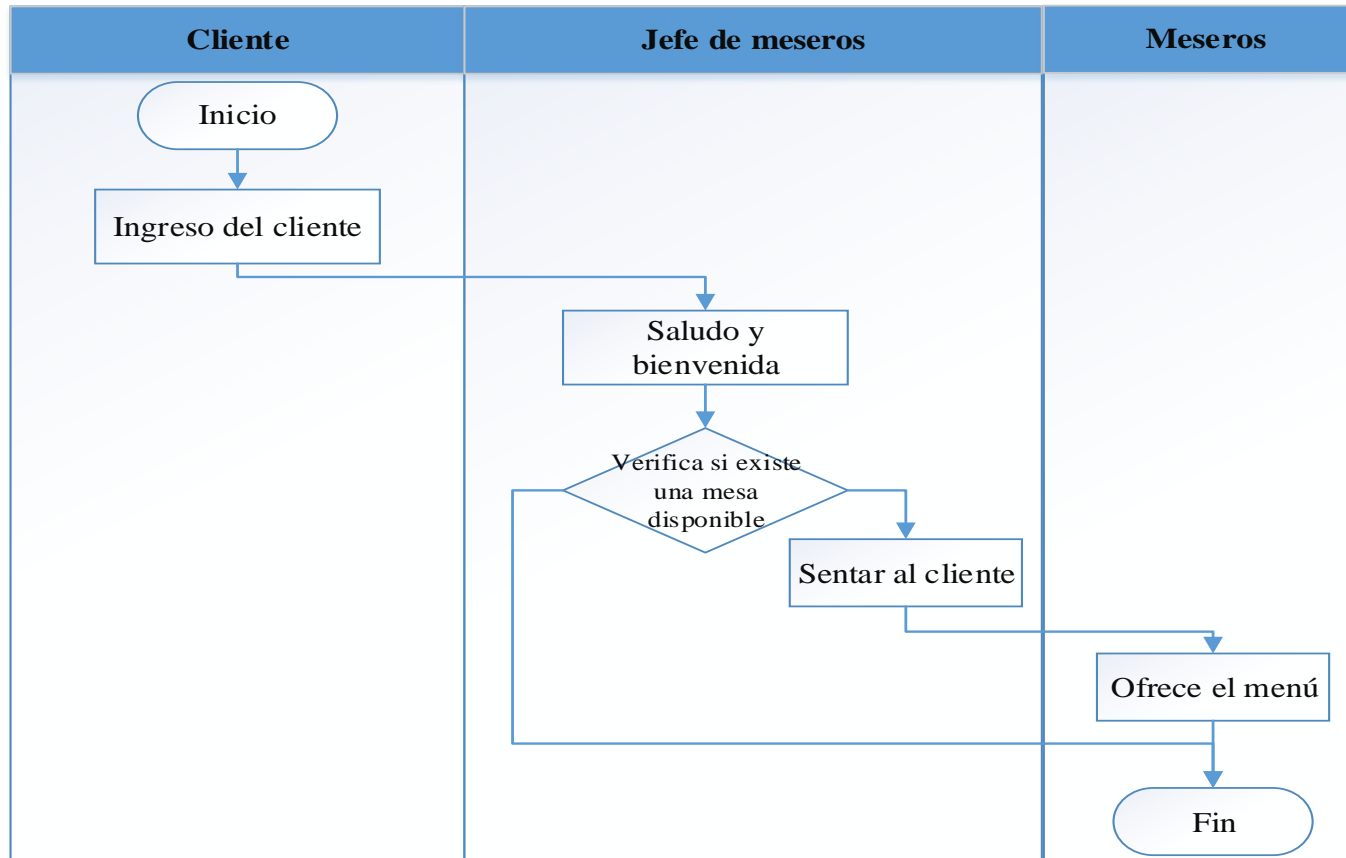
### 1. Recepción del cliente:

Para el caso de estudio, la recepción del cliente puede darse bajo dos modalidades: la primera bajo reservación y la segunda de forma imprevista, en las dos formas el primer paso es dar la bienvenida y sentar al cliente en una mesa disponible y ofreciéndole el menú, a continuación se detalla las actividades y los involucrados:

Nº	Actividad	Responsable	Control	Observaciones
1	Ingreso del cliente	Cliente	-	
2	Saludo y bienvenida	Jefe de meseros	Administración	
3	Verificación si existe una mesa disponible	Jefe de meseros	Administración	
4	Invitar y acompañar al cliente a que tome asiento en una mesa disponible	Jefe de meseros	Administración	
5	Ofrecer el menú que el restorán ofrece	Mesero	Jefe de meseros	

### 2. Flujograma


<b>Elaborado por:</b>	<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 03/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

## 2. Toma de Pedido

Apuntar el pedido del cliente en el orden correspondiente, preguntar al cliente si desea algún aperitivo mientras espera que se le sirva su orden, el mesero está en la obligación de repetir el pedido para tener la seguridad de que todo este correcto.

Nº	Actividad	Responsable	Control	Observaciones
1	Llama al mesero	Cliente	-	
2	Apuntar el pedido del cliente en el orden correspondiente	Mesero	Jefe de Meseros	
3	Repetir el pedido al cliente para tener la seguridad de que todo esté bien.	Mesero	Jefe de Meseros	
4	Preguntar si el cliente desea algún aperitivo	Mesero	Jefe de Meseros	
5	Apunta el aperitivo	Mesero	Jefe de Meseros	
6	Pasa el aperitivo solicitado	Mesero	Jefe de Meseros	
7	Pasa la orden a la sección cocina	Mesero	Jefe de Meseros	

## 2. Flujograma

<b>Elaborado por:</b>	<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

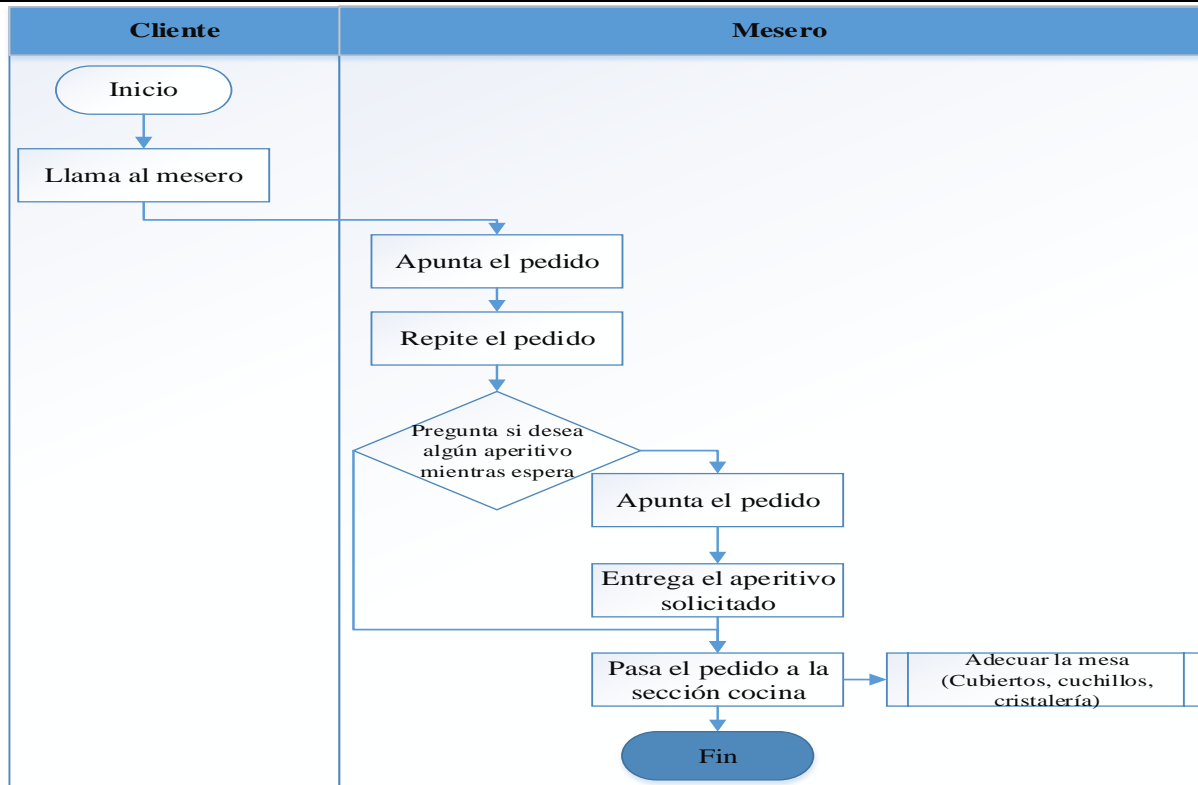


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MDP001

Página: 03/10


Fecha: 15/07/2016



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 05/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

### 3. Preparación del producto en la sección cocina

Dentro de este procedimiento se encuentra inmiscuida la mezcla de ingredientes, fusión de sabores y cocción de alimentos, además se califica las competencias y habilidades de los trabajadores que se encuentran involucrados en relación al dominio de cada una de las recetas solicitadas; un indicador de éxito para el restorán es medir el tiempo de preparación de la recetas (regularmente este tiempo no debe sobrepasar los 10 minutos de espera desde que se tomó le pedido hasta que el cliente tenga en sus manos el producto).

Durante el tiempo de espera se adecuará la mesa con los extras necesarios por ejemplo salsas, condimentos, cubiertos, cuchillos, etc.

Nº	Actividad	Responsable	Control	Observaciones
1	Pasar la orden solicitada	Mesero	Jefe de meseros	
2	Recibe la orden solicitada	Jefe de cocina	-	
3	Mezcla de ingrediente	Ayudante de cocina	Jefe de Cocina	
4	Fusión de Sabores	Ayudante de cocina	Jefe de Cocina	
5	Cocción de alimentos	Ayudante de cocina	Jefe de Cocina	
6	Verifica que el pedido está listo	Jefe de cocina	-	
7	Despacho de pedido	Mesero	Jefe de Meseros	

<b>Elaborado por:</b>	<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------



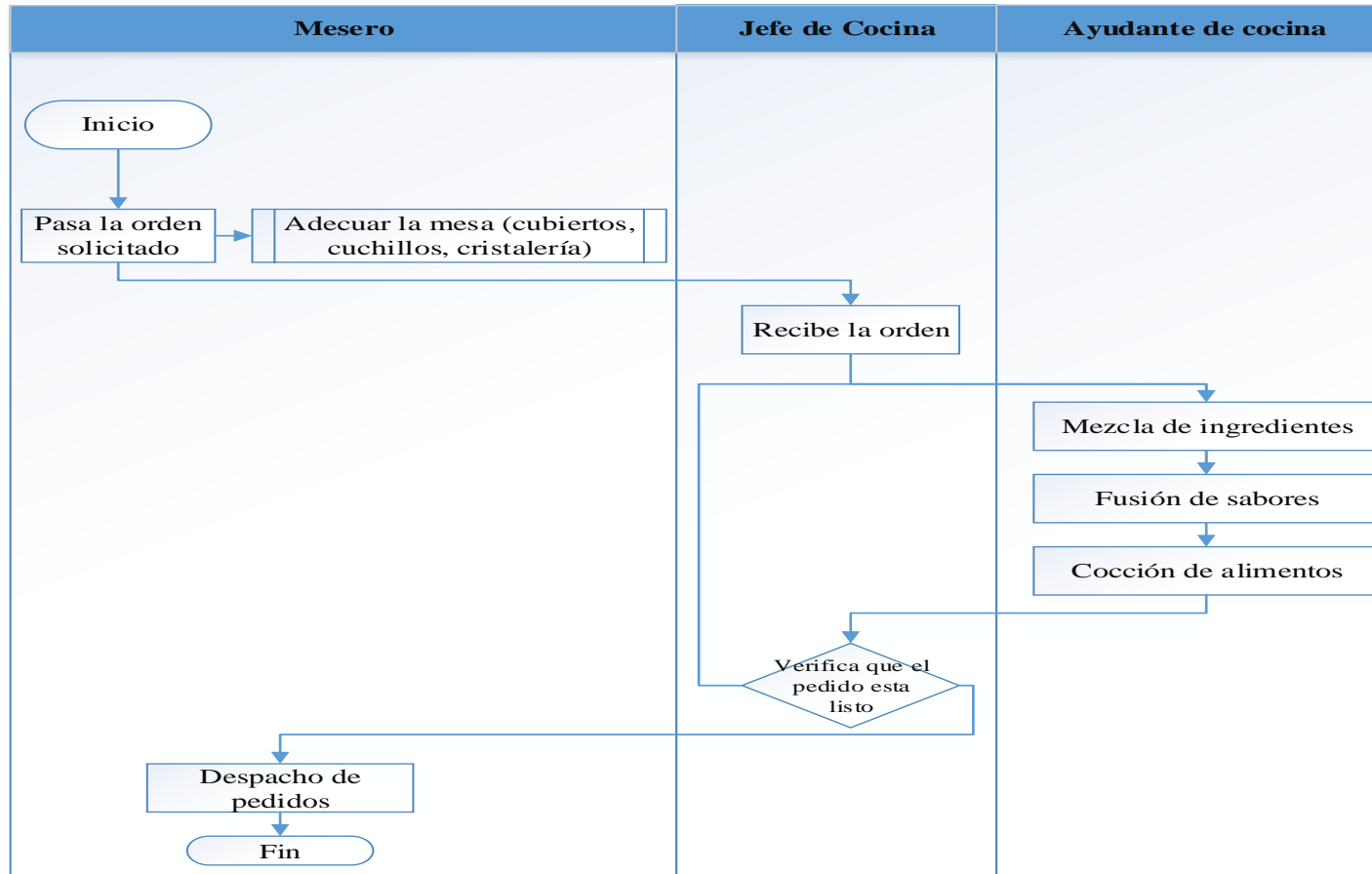


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MDP001

Página: 05/10


Fecha: 15/07/2016



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 07/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

#### 4. Entrega de producto y atención en la sala comedor

El mesero es la persona encargada de entregar el pedido en mesa correspondiente además brindar atención al cliente mientras este consume su pedido, dentro de este procedimiento el mesero debe tomar en consideración aspectos importantes como si existen niños sentados en la mesa sus menús serán los primeros entregados además es obligación del mesero recordar el nombre de cada uno de los platos conforme se esté sirviendo. Por otro lado se debe revisar constantemente la mesa y estar pendiente de alguna otra solicitud de los comensales.

Nº	Actividad	Responsable	Control	Observaciones
1	Recordar el nombre de cada uno de los platos conforme se esté sirviendo	Mesero	Jefe de Meseros	
2	Estar pendiente de alguna otra solicitud de los comensales	Mesero	Jefe de Meseros	
3	Pasar la orden solicitada a sección cocina	Mesero	Jefe de Meseros	
4	Elaboración de la orden solicitada	Ayudante de cocina	Jefe de cocina	
5	Despacho de la orden solicitada	Mesero	Jefe de meseros	

#### 2. Flujograma

<b>Elaborado por:</b>	<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

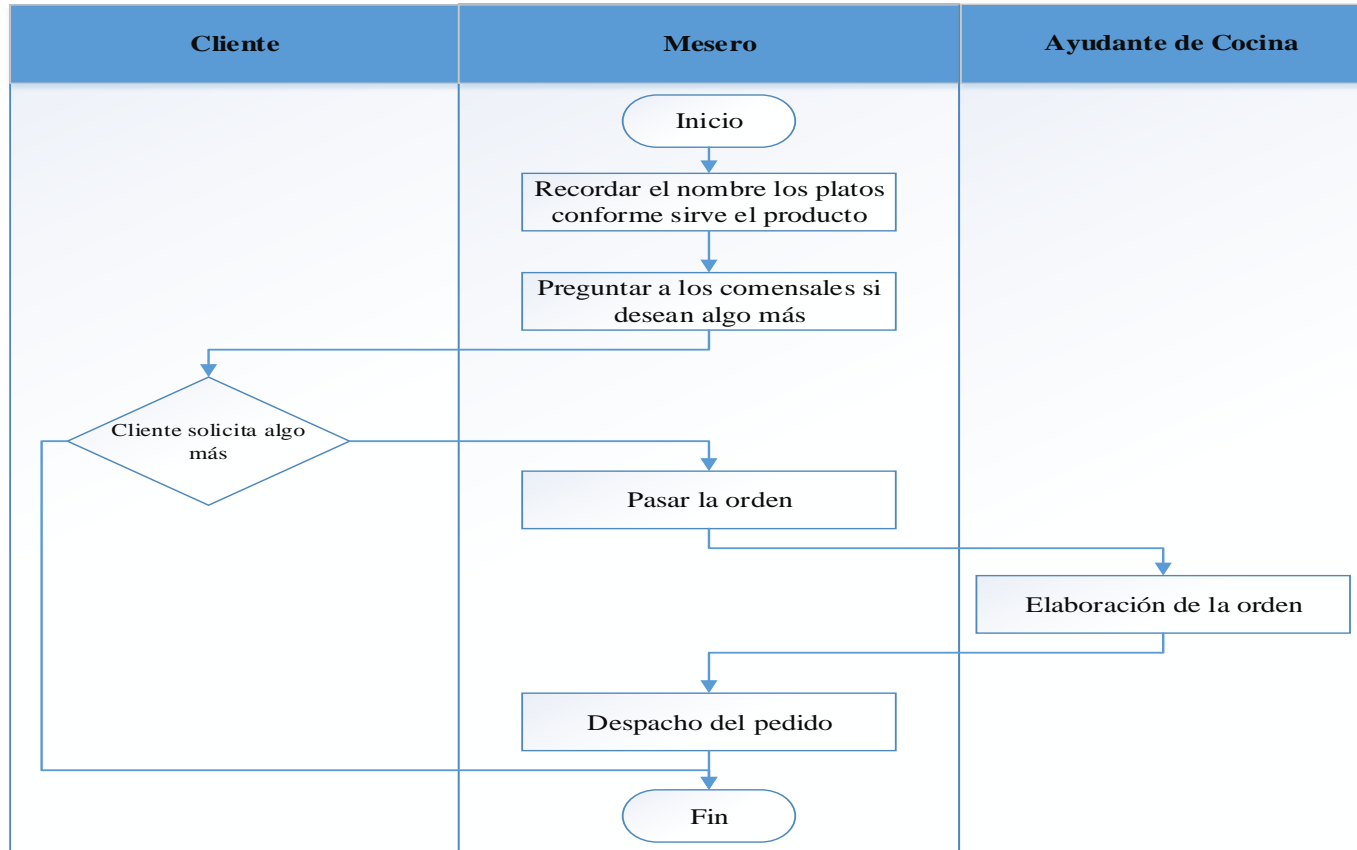


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MDP001

Página: 07/10


Fecha: 15/07/2016



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

	<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<b>Código:</b> MDP001
		<b>Página:</b> 09/10
		<b>Fecha:</b> 15/07/2016

## 5. Cuenta por cobrar y limpieza

Dentro de este procedimiento se encuentran inmersas actividades como la entrega de cuenta, facturación del servicio prestado, despedida del cliente y posterior limpieza de la mesa que fue ocupada, sin embargo en este procedimiento también puede realizarse el levantamiento de información a través de encuestas de satisfacción donde el restorán podrá medir la satisfacción o no del cliente que acudió al restorán.

Nº	Actividad	Responsable	Control	Observaciones
1	Solicitud de la cuenta	Cliente		
2	Entrega de cuenta	Mesero	Jefe de Meseros	
3	Verificación que los valores sean los correctos	Cliente	-	
4	Cobro y entrega de factura	Administrador	-	
5	Levantamiento de información (encuestas)	Administrador	-	
6	Despedida e invitación	Administrador	-	
4	Limpieza de la mesa	Mesero	Jefe de Meseros	

## 2. Flujograma

<b>Elaborado por:</b>	<b>Recibido por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------

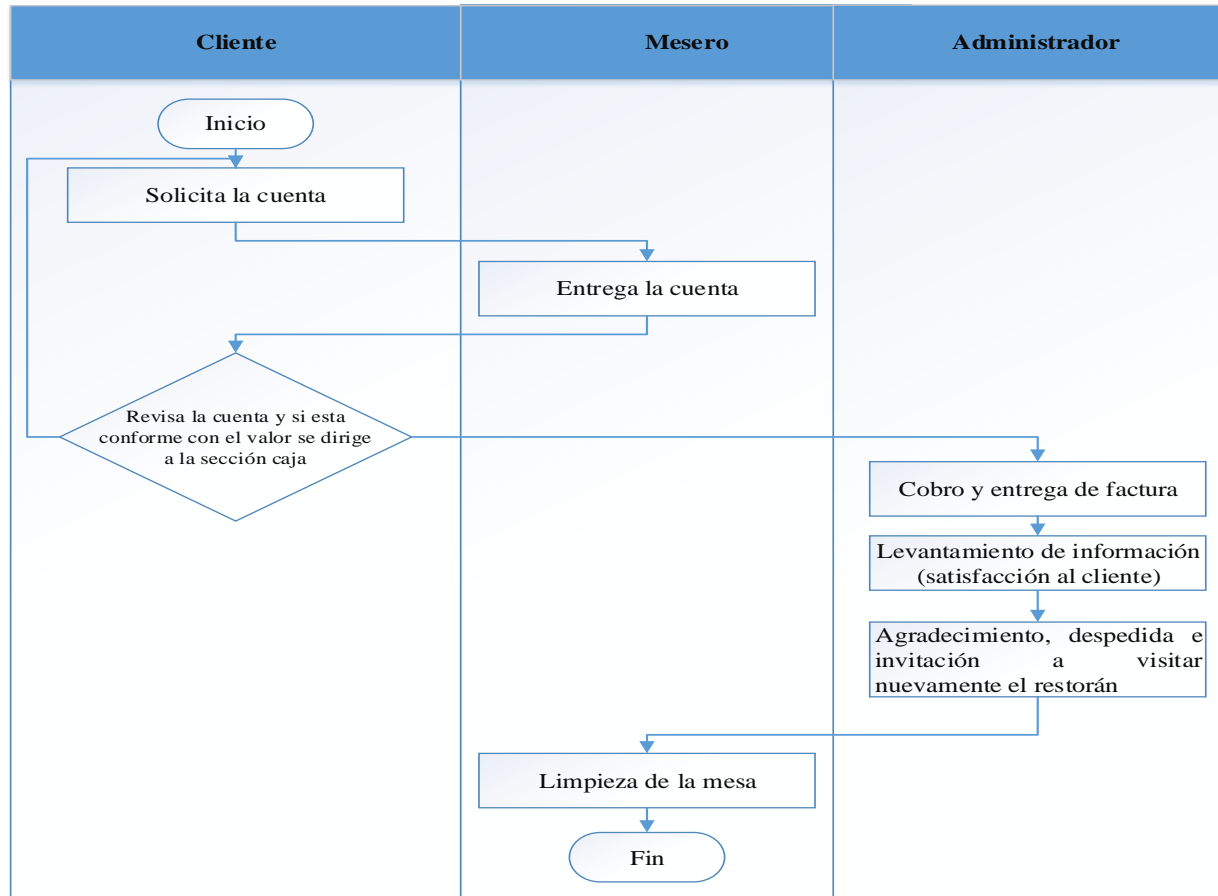


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MDP001

Página: 09/10

Fecha: 15/07/2016



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

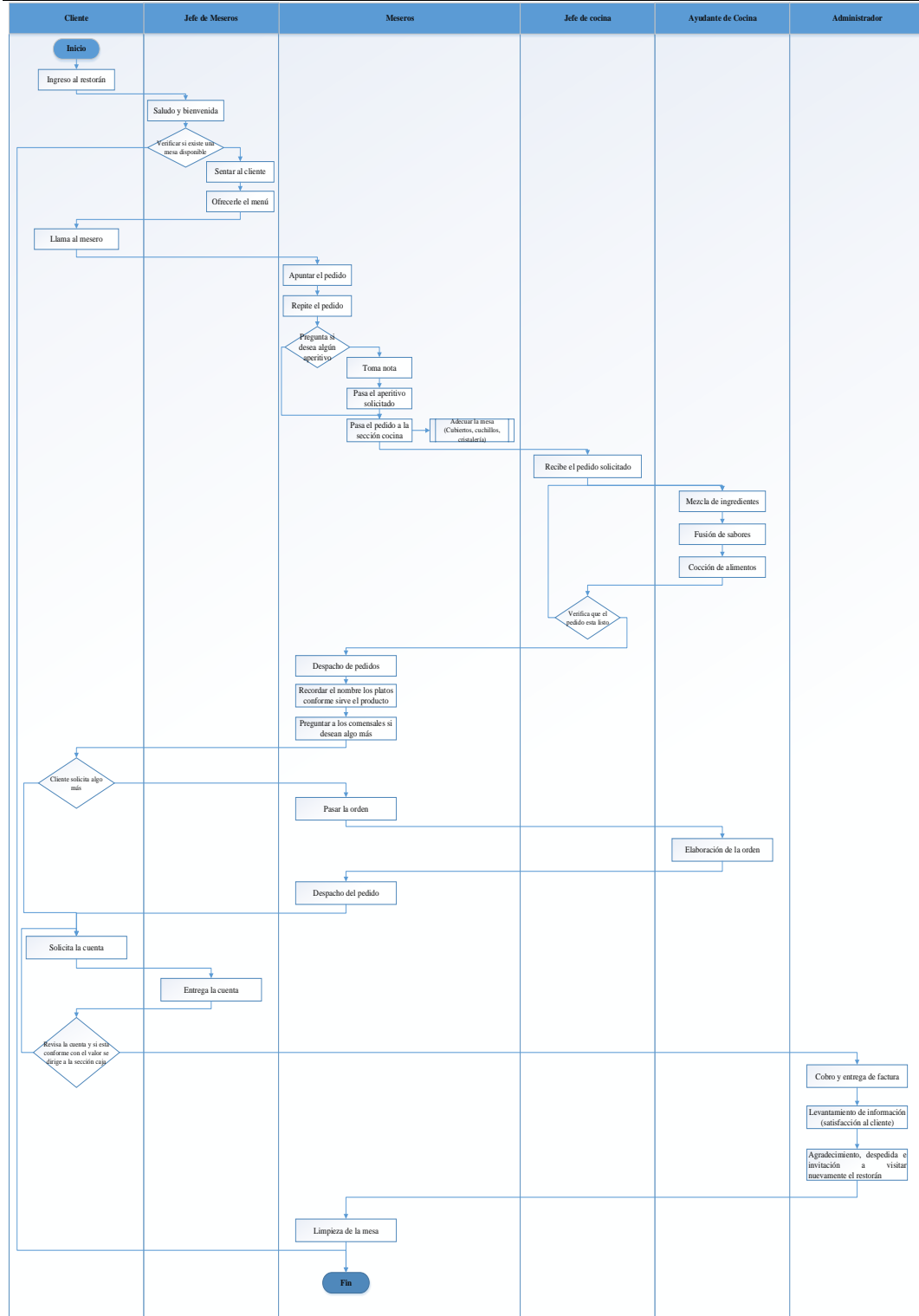


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Código: MDP001

Página: 09/10

Fecha: 15/07/2016



Elaborado por:

Recibido por:

Aprobado por:

## **Procesos de apoyo**

Dentro del nivel de apoyo se encuentra inmiscuido la gestión de compras donde se encuentran inmersas actividades como:

### **Gestión de compras**

- **Selección de proveedores:** esta actividad es muy importante pues serán quienes provean de todo lo necesario para el correcto funcionamiento del Restorán “El Rey del Burrito” de la ciudad de Ambato, a partir de esto es necesario para el local identificar factores que deben ser analizados cuidadosamente para no equivocarse al momento de elegir a un proveedor por ejemplo: precio, calidad, formas de pago, tiempo de entrega, servicio post venta, reputación, experiencia, etc. Pues una decisión errónea afectaría al normal desenvolvimiento del restorán.
- **Control de inventarios:** esta actividad asegura la cantidad exacta en cuanto se refiere al abastecimiento de materia prima del restorán en tiempo oportuno, sin embargo hay que tener en cuenta que esta actividad bajo ningún motivo debe sobrepasar la capacidad instalada del local. Finalmente el control periódico de inventarios garantizará el correcto funcionamiento del establecimiento.

### **Tecnología**

En la actualidad en un mundo globalizado y como en toda actividad la tecnología indispensablemente debe estar presente, es por ello que el restorán “El Rey del Burrito” cuenta con un sistema de facturación que agiliza el trabajo dentro de la sección caja por ejemplo, además se cuenta con una base de datos de proveedores, clientes y recetas que son utilizadas para el funcionamiento del restorán.

Además, la adecuación es sumamente importante ya que se cuenta con mesas y sillas que brindan la mayor seguridad posible para los clientes, buscando siempre su comodidad y un ambiente agradable donde se viva momentos inolvidables.


### **Recursos humanos**

El recurso humano sin duda alguna es la fortaleza de cualquier empresa o negocio, el propietario o administrador debe encargarse de formar un equipo de trabajo sólido estableciendo relaciones mutuamente satisfactorias a largo plazo.


Por otro lado están las obligaciones del empleador hacia sus empleados proporcionándoles todas las herramientas para la correcta realización de su trabajo, además capacitarles constantemente y garantizar estabilidad laboral esto en gran medida ayudará a mejorar su desempeño.





### Fase 3: Manual de funciones


<b>Código:</b> 001	<b>Fecha:</b> 01/08/22016	<b>Hoja:</b> 1
 <b>Manual de Funciones</b> “El Rey del Burrito” Ambato-Ecuador		
<b>Cargo:</b>	Jefe de Local	
<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Primero y más importante es la atención al cliente, se debe tener muy en cuenta que el cliente es la persona más importante dentro del establecimiento, se debe dar siempre la bienvenida y estar siempre a disposición del mismo para cualquier tipo de necesidad que esté presente</li><li>• Se debe encargarse de revisar y supervisar que la apariencia de los meseros sea siempre la más adecuada respetando así los uniformes completos que son pantalón negro, camiseta y faldón</li><li>• Controlar los baños y todos sus implementos que son: jabón de manos, papel higiénico y toallas de manos. Se debe revisar también que la tabla de aseo de los baños este siempre firmada, con el objetivo de tener un mejor control sobre el mismo</li><li>• El local está a su cargo por lo tanto este siempre debe estar impecable, tanto las terrazas como el salón y la cocina, no se permite que existan huellas de mano en los vidrios de las puertas</li><li>• Revisar y supervisar siempre que todo dentro del establecimiento se encuentre en orden y cada cosa en su lugar correspondiente</li><li>• La fachada del local, salón y cocina deben estar siempre en buen estado realizando control de las mismas con el objetivo de evitar el deterioro de las mismas</li><li>• Regar agua a las plantas por lo menos tres veces por semana es una obligación y están encargados de realizar este trabajo</li><li>• Estar pendiente de todo lo que sale de cocina, ya que el plato es una carta de presentación, a través de este cada uno de los clientes podrá tener siempre una imagen de cómo están todos los materiales de trabajo</li><li>• Realizar los pedidos con anticipación mínimo 48 horas antes</li><li>• Ser responsable por el dinero de caja y los faltantes que pueda existir. Esos rubros serán descontados directamente del sueldo a percibir y sin derecho a reclamo</li><li>• Ser responsables del inventario tanto de alimentos como de bebidas</li><li>• En las mañanas al momento de la apertura la primera obligación será ir hacer el depósito correspondiente</li></ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por las noches siempre se debe supervisar que todos y cada uno de las cosas estén en su respectivo lugar, caso contrario notificar al encargado para aplicar las sanciones correspondientes</li> </ul>		
<p><b>Nota:</b> No olvidar que todos son colaboradores del establecimiento, por lo tanto es obligación ayudar ya sea a los meseros o cocineros en cada uno de los puestos si así fuera el caso.</p>		
<p>..... <b>Elaborado por:</b></p>	<p>..... <b>Recibido por:</b></p>	<p>..... <b>Aprobado por:</b></p>

<b>Código:</b> 002	<b>Fecha:</b> 01/08/22016	<b>Hoja:</b> 2
 <p><b>Manual de Funciones</b> “El Rey del Burrito” Ambato-Ecuador</p>		
<b>Cargo:</b>	Jefe de Meseros	
<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibe al cliente, lo acompaña a la mesa, da sugerencias.</li> <li>• Recibe y despide amablemente al cliente.</li> <li>• Comenta con el cliente los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato.</li> <li>• Supervisa las dotaciones en salsas y suministros generales.</li> <li>• Capacita y supervisión al personal que se encuentra a su cargo.</li> <li>• Auxilia a los meseros cuando se requiere.</li> <li>• Controla las reservaciones si no hay recepcionista</li> <li>• Gestiona el servicio de eventos especiales en el local</li> <li>• Supervisa la presentación personal de cada uno de los meseros</li> <li>• Apoyo a la administración cuando el caso lo amerite</li> </ul>		
<p>..... <b>Elaborado por:</b></p>	<p>..... <b>Recibido por:</b></p>	<p>..... <b>Aprobado por:</b></p>

<b>Código:</b> 003	<b>Fecha:</b> 01/08/22016	<b>Hoja:</b> 3
 <p><b>Manual de Funciones</b>  “El Rey del Burrito”  Ambato-Ecuador</p>		
<b>Cargo:</b>	Mesero	
<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de: baños, salón, terraza, ingresos principales</li> <li>• Pulir cubiertos después de hacerlos hervir</li> <li>• Pulir vasos</li> <li>• Revisar los dispensadores de toallas de mano y papel</li> <li>• Limpieza de vidrios y vitrales, todos los días</li> <li>• Limpieza de muebles</li> <li>• Limpieza de muebles de apoyo</li> <li>• Limpieza de polvos de lámparas</li> <li>• Limpieza de los nichos y sombreros</li> <li>• Limpiar y mantener siempre limpias las mesas</li> <li>• Limpieza de máquinas y donde se preparan los jugos</li> <li>• Recoger la basura tanto de baños como basurero exterior</li> <li>• Limpieza de rejas de madera</li> <li>• Limpieza cautelosa de inodoros y baldosas de las paredes</li> <li>• Limpieza de estacionamiento de colas</li> <li>• Limpieza y llenado de refrigeradoras</li> <li>• Lavar el ventilador</li> <li>• Lavar máquinas de café y nestea</li> <li>• Llenar contenedores</li> <li>• Llenar vasos de ají y jalapeños tarrinas y supervisar que todo esté limpio</li> <li>• Lavar la pared donde se preparan los jugos y ubican las colas hasta la zona donde se ubican los vasos</li> <li>• Barrer el garaje y veredas todos los días</li> <li>• Arreglar y limpiar mueble blanco, donde se colocan las escobas, mínimo tres veces por semana</li> </ul>		
<p><b>Nota:</b> se les recuerda que todas las tareas serán controladas a diario, con el objetivo de mejorar la presentación del salón ante los clientes, evitando así cualquier tipo de molestia ante ellos.</p> <p>Se les recuerda a la vez que el horario de apertura es a las 12:30, en caso de que el establecimiento no se encuentre en condiciones ideales el encargado será sancionado.</p>		
..... <b>Elaborado por:</b>	..... <b>Recibido por:</b>	..... <b>Aprobado por:</b>

<b>Código:</b> 004	<b>Fecha:</b> 01/08/22016	<b>Hoja:</b> 4
 <p><b>Manual de Funciones</b>  “El Rey del Burrito”  Ambato-Ecuador</p>		
<b>Cargo:</b>	Jefe de Cocina	
<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y controlar la elaboración de alimentos tanto corrientes como especiales.</li> <li>• Conocer los diferentes tipos de arreglo de salones.</li> <li>• Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.</li> <li>• Mantenerse en constante comunicación con la administración para proveer de insumos.</li> <li>• Inspeccionar porciones, limpieza y decoración de los platos.</li> <li>• Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad dentro del local.</li> <li>• Evaluar periódicamente los costos reales de la sección cocina.</li> <li>• Elaborar los menús diarios para la alimentación de los empleados.</li> <li>• Supervisa la calidad y limpieza de los alimentos para los empleados del local.</li> </ul>		
<p><b>Nota:</b> se recuerda que la cocina es el lugar principal para despachar los platos a la vez que es uno de los principales lugares donde se puede adquirir cientos de bacterias y enfermedades debido al almacenamiento inadecuado de los productos que a diario se manipulan. Por lo tanto la presentación de la cocina debe ser impecable teniendo siempre limpio el puesto de trabajo, uniformes, gavetas de almacenamiento y bodegas</p>		
..... <b>Elaborado por:</b>	..... <b>Recibido por:</b>	..... <b>Aprobado por:</b>

<b>Código:</b> 005	<b>Fecha:</b> 01/08/22016	<b>Hoja:</b> 5
 <p><b>Manual de Funciones</b>  “El Rey del Burrito”  Ambato-Ecuador</p>		
<b>Cargo:</b>	Ayudante de Cocina	
<b>FUNCIONES A DESEMPEÑAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener siempre bien conservados en lo que tiene que ver con los uniformes y aseo personal</li> <li>• La puntualidad es una de las cosas primordiales para no tener que estar pasando apuros a última hora</li> <li>• Las mesas de trabajo deben estar siempre limpias sin rastros de desperdicios</li> <li>• Las paredes de la cocina se deben limpiar a diario</li> <li>• Los lavabos deben estar siempre limpios y las paredes de los costados de igual manera</li> <li>• La limpieza de los lugares de apoyo es indispensable para poder tener un mayor control del producto existente</li> <li>• Mantener limpio los puestos de trabajo</li> <li>• Tener conocimiento de la producción del menú que se oferta</li> <li>• Recibir la mercadería adquirida</li> <li>• Verificar y almacenar de forma correcta cada uno de los insumos</li> <li>• Limpieza de la sección cocina</li> <li>• Ayudar al jefe de cocina</li> <li>• Tener listo los materiales para la elaboración de cada uno de los platos</li> </ul>		
<p><b>Nota:</b> se recuerda que la cocina es el lugar principal para despachar los platos a la vez que es uno de los principales lugares donde se puede adquirir cientos de bacterias y enfermedades debido al almacenamiento inadecuado de los productos que a diario se manipulan. Por lo tanto la presentación de la cocina debe ser impecable teniendo siempre limpio el puesto de trabajo, uniformes, gavetas de almacenamiento y bodegas</p>		
..... <b>Elaborado por:</b>	..... <b>Recibido por:</b>	..... <b>Aprobado por:</b>

#### Fase 4: Cuadro de indicadores

**Tabla N° 27:** Cuadro de indicadores

<b>Tipo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta</b>
Utilidad neta	$= \left( \frac{\text{Utilidad neta mes}_i - \text{Utilidad neta mes}_{i-1}}{\text{Utilidad neta mes}_{i-1}} \right) * 100\%$	Con las acciones que realiza el restorán se espera incrementa la utilidad neta en un 5% mes tras mes.
Ventas	$= \left( \frac{\text{Venta mes}_i - \text{Venta mes}_{i-1}}{\text{Venta mes}_{i-1}} \right) * 100\%$	Incrementar las ventas en un 25% con base al diseño e implementación de estrategias que llamen la atención de los comensales.
Nuevos productos	$= \left( \frac{\text{Venta de producto en general} - \text{Ventas nuevos productos}}{\text{Venta Total productos}} \right)$	Vender el 50% del nuevo producto y al siguiente mes aumentar el 10% relativamente
Satisfacción del cliente	$= \frac{\text{Cliente satisfecho}}{\text{Total Clientes}} * 100$	Tener un 95% de satisfacción en clientes con el manejo del 5% en quejas
Calidad	$= \frac{\text{Reclamo y quejas atendidas}}{\text{Total reclamos y quejas atendidas}} * 100$	Atender el 100% de quejas y reclamos

**Elaborado por:** Xavier Touma

## Plan de Acción

**Tabla N° 28:** Plan de acción

FASES	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO		RESPONSABLE
			FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	
Fase 1	Diseño de la cadena de valor	Humano, Tecnológico, Económico	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Investigador
Fase 2	Elaboración del manual de procedimiento	Humano, Tecnológico, Económico	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Investigador
Fase 3	Elaboración del manual de funciones	Humano, Tecnológico, Económico	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Investigador
Fase 4	Cuadro de indicadores	Humano, Tecnológico, Económico	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Investigador

**Elaborado por:** Xavier Touma

**Tabla N° 29:** Modelo matemático

<b>Presupuesto</b>				
<b>Can.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>PU</b>	<b>PT</b>
22	Elaboración de encuestas	Hojas	\$ 1,30	\$ 28,60
5	Presentación en Power Point	Horas	\$ 20,00	\$ 100,00
<b>Fase 1: Cadena de Valor</b>				
4	Prueba piloto (toma de pedidos)	Horas	\$ 20,00	\$ 80,00
200	Entrevista proveedores	Minuto Telefónico	\$ 0,16	\$ 32,00
2	Elaboración de banners	Unidad	\$ 25,00	\$ 50,00
1	Trípticos	Millar	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Fase 2: Manual de procedimientos</b>				
7	Diseño manual	Horas	\$ 20,00	\$ 140,00
20	Diseño logotipos	Horas	\$ 20,00	\$ 400,00
200	impresiones manual full color	hojas	\$ 0,15	\$ 30,00
5	Empastado manual	Unidad	\$ 25,00	\$ 125,00
<b>Fase 3: Manual de funciones</b>				
5	Diseño manual	Horas	\$ 20,00	\$ 100,00
15	Diseño logotipos	Horas	\$ 20,00	\$ 300,00
200	impresiones manual full color	hojas	\$ 0,15	\$ 30,00
5	Empastado manual	Unidad	\$ 25,00	\$ 125,00
<b>Fase 4: Diseño de indicadores</b>				
5	Reunión con asesores	Horas	\$ 20,00	\$ 100,00
3	Armar la presentación en Power Point	Horas	\$ 20,00	\$ 60,00
10	Socialización de indicadores	Horas	\$ 20,00	\$ 200,00
24	Contratación fotógrafo	Horas	\$ 10,00	\$ 240,00
5	Elaboración informe final	horas	\$ 20,00	\$ 100,00
5	Cd's	Unidad	\$ 3,00	\$ 15,00
<b>Total</b>				<b>\$ 2315,60</b>

**Elaborado por:** Xavier Touma



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Una vez concluida con la investigación se puede manifestar que los procesos internos inciden en la satisfacción al cliente del restorán el “El Rey del Burrito de la ciudad de Ambato”, pues al no tener definidos los procesos y actividades a través de un mapa de procesos existe confusión por parte de los empleados lo que ocasiona que en ciertos momentos existan retrasos en la elaboración de los platos lo que afecta directamente en la satisfacción del cliente.
- Diagnosticado los procesos internos en el “El Rey del Burrito” se determina que estos son aplicados de forma empírica, pues no existe ningún documento oficial emitido por parte de la administración del local, esto evita que los empleados conozcan las obligaciones y responsabilidades que demanda cada uno de los puestos y áreas con las que cuenta el restorán.
- A través de la encuesta aplicada a los clientes del restorán “El Rey del Burrito” se pudo determinar de forma general la aceptación si del servicio, sin embargo califican ciertos aspectos como la calidad de comida, la calidad de bebidas, el trato hacia el cliente como regular y bueno, índices considerados bajos pues lo ideal sería estar enmarcados en una calificación por parte del cliente de muy bueno y excelente. A partir de ello es necesario fortalecer los procesos internos para una mejor atención y mejorar la satisfacción del cliente.

- La inexistencia de un control sobre los procesos internos que se desarrollan dentro del restorán afectan su correcto funcionamiento, además según la encuesta aplicada a los trabajadores del establecimiento no se realiza un análisis y medición de procesos lo que repercute en las actividades y rendimiento mismo que cada uno de los trabajadores.

### **Recomendaciones**

- Tener en cuenta que el cliente es la razón de ser de cualquier empresa u organización, es por ello la necesidad de brindarle todas las comodidades que el caso lo amerite, a partir de ello la empresa puede implementar un espacio de quejas y sugerencias a fin de conocer e identificar de mejor manera lo que el cliente está buscando al momento que visita el restorán “El Rey del Burrito”
- Capacitar constantemente al recurso humano del restorán, pues son quienes interactúan diariamente con los clientes, dentro de dicha capacitación se podrán tocar temas relacionados con la atención al cliente y relaciones humanas aspectos fundamentales para lograr un cliente satisfecho y proyectar la fidelización.
- Realizar un control explícito de los procesos internos que aplica el restorán con el objetivo de identificar y suprimir las actividades que causan inconvenientes y retrasan el correcto funcionamiento del local, además de establecer funciones y responsabilidades a través de un manual de funciones para los empleados del restorán “El Rey del Burrito”.
- Realizar un manual de procedimientos donde incluya los procesos a nivel estratégico, operativo y de apoyo, identificando funciones y responsabilidades para mejorar la satisfacción al cliente dentro del restorán “El Rey del Burrito”.

## **Bibliografía**

- Abascal, F. (2012). *Consumidor, Clientela y Distribución: para la economía del futuro*. Madrid (España): ESIC.
- Aguilar Morales , J. E., & Vargas Mendoza , J. E. (2010). *Servicio al cliente* . México D.F.: Conducitlan .
- Alles, M. (2012). *Selección por competencias*. Santiago de Chile: Granica.
- Asamblea Nacional. (08 de Agosto de 2008). Constitución de la República del Ecuador . Monte Cristi , Manabí, Ecuador .
- Barrios, L. (Junio de 2011). El Balanced Scorecard, la perspectiva interna. Madrid, España.
- Carmona Lavado , A., & Leal Millán , A. (23 de Noviembre de 2011). La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente . Sevilla , España .
- Casado, A., & Sellers, R. (2014). *Dirección de Marketing: Teoría y Práctica*. San Vicente (España): Club Universitario.
- Centro Ecuatoriano para la promoción y acción de la Mujer. (2013). Manual de atención al cliente. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Córdoba López , J. F. (Junio de 2011). Del Marketing transaccional al marketing relacional . Cali , Colombia .
- Díaz, C., & Cavazos, J. (2014). *Investigación de mercados para pequeñas y medianas empresas*. Guadalajara (México): Editorial Universitaria.
- Escuela Europea de Excelencia . (24 de Noviembre de 2014). *ISO 9001: Entendiendo el enfoque basado en procesos* . Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Fernández , M. J., & Campiña , G. (2015). *Atención básica al cliente* . Madrid : Paraninfo .

- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de mando integral*. Madrid (España): 50 minutos.
- García, E. (2015). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Madrid (España): Nobel.
- García, M. (16 de Mayo de 2013). La perspectiva del proceso interno. Bogotá, Colombia.
- Guillen, A., Badii, M., Garza, F., & Acuña, N. (2015). Descripción y uso de indicadores de crecimiento económico. México D.F., México.
- Hérmendez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGrawHill.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación*. Ambato: Gráficas Corona Quito.
- Jabif, L., Barcos, R., Velásquez, B., Castillo, G., & Judith, A. (2012). *Gestión Administrativa*. Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- López, M., & Grandío, A. (2012). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. Madrid (España): Netbiblo.
- Mahler, W. (2011). *Manuales Administrativos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Mallar, M. Á. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Mendoza, Argentina.
- Millones Zagal, P. (06 de Enero de 2010). *Medición y Control del nivel de Satisfacción de los Clientes*. Piura, Perú.
- Ministerio de Salud de Perú. (16 de Noviembre de 2012). *Mapa de Procesos*. Lima, Perú.
- Moreno Hidalgo, J. A. (14 de Abril de 2012). *Medición de la Satisfacción del Cliente en el Restaurante la Cabaña de Don Parce*. Piura, Perú.

- Navarro Sáenz, A. (2013). *El comportamiento del consumidor financiero: enfoque transaccional vs. enfoque relacional*. Madrid: Universidad Complutense.
- Paz Cousco , R. (2013). *Servicio al cliente. La Comunicación y la Calidad del Servicio en la Atención al Cliente* . Vigo : Ideaspropias .
- Rebolledo , J. (Agosto de 2010). Manual de Procedimientos Unidad de Gestión . Santiago , Chile .
- Rincón, H. (2012). *Calidad, productividad y costos: análisis de relaciones*. León, España.
- Rojas, J. (2012). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz (Bolivia): Juan Carlos Martínez Coll.
- Servicio de Rentas Internas. (09 de Diciembre de 2016). *Guía básica tributaria*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- UMB Virtual . (18 de Agosto de 2012). Servicio al Cliente . Medellín , Colombia .
- Universidad de los Andes . (08 de Septiembre de 2014). Mapa de Procesos de la Universidad de los Andes . Mérida , Venezuela .
- Vergara , J. C., & Fontalvo , T. J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. Málaga: España .
- Villa, A., Puerta, A., & Núñez, R. (2015). *Curso de Consultoría TIC. Gestión Software ERP y CRM*. México D.F (México): Pearson Educación.
- Villasmil, E., Castro, E., & Torres, E. (2011). *Gestión Administrativa y los recursos financieros asignados para apoyo de la investigación* . Maracaibo, Venezuela.
- Vivas Márquez , G. (19 de Enero de 2015). Satisfacción de los clientes . Buenos Aires , Argentina .
- Wakabayashi, J., & Oblicas , H. (26 de Diciembre de 2012). *La aplicación del marketing relacional en mercados masivos de América Latina: estudio de casos en el Perú* . Lima , Perú .

# **Anexos**

## Anexo N° 1: Encuesta dirigida a los clientes internos



Encuesta dirigida a los clientes internos del Restorán “El Rey del Burrito”

**Objetivo:** recopilar información de los trabajadores del restorán “El Rey del Burrito”

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas, marque con una (x) donde considere correcto, la información recopilada será única y exclusivamente para fines académicos.

1. **¿La persona que está al frente del restorán delega funciones?**
  - ( ) Siempre
  - ( ) Casi Siempre
  - ( ) A veces
  - ( ) Casi Nunca
  - ( ) Nunca
2. **¿Dentro del Restorán “El Rey del Burrito” se realiza análisis y medición de procesos?**
  - ( ) Siempre
  - ( ) Casi Siempre
  - ( ) A veces
  - ( ) Casi Nunca
  - ( ) Nunca
3. **¿Cómo calificaría usted las actividades que se desarrollan dentro del restorán “El Rey del Burrito”?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
4. **¿Existe algún control sobre los procesos internos del restorán “El Rey del Burrito”?**
  - ( ) Definitivamente si
  - ( ) Probablemente si
  - ( ) Indeciso
5. **¿Considera usted que el servicio que brinda el restorán “El Rey del Burrito” genera satisfacción en sus clientes?**
  - ( ) Probablemente no
  - ( ) Definitivamente no
  - ( ) Definitivamente si
  - ( ) Probablemente si
  - ( ) Indeciso
  - ( ) Probablemente no
  - ( ) Definitivamente no
6. **¿Considera el servicio del restorán “El Rey del Burrito” es superior a la competencia?**
  - ( ) Definitivamente si
  - ( ) Probablemente si
  - ( ) Indeciso
  - ( ) Probablemente no
  - ( ) Definitivamente no
7. **¿Cómo evalúa Con base a que parámetros el restorán “El Rey del Burrito” evalúa la satisfacción al cliente?**
  - ( ) Encuestas
  - ( ) Fichas de observación
  - ( ) Test
  - ( ) Ninguna de las anteriores

## Anexo N° 2: Encuesta dirigida a los clientes externos



**Objetivo:** recopilar información de los clientes del restorán “El Rey del Burrito”

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de las preguntas planteadas, marque con una (x) donde considere correcto, la información recopilada será única y exclusivamente para fines académicos.

1. **¿Cómo calificaría usted la calidad de la comida?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
2. **¿Cómo calificaría usted la calidad de las bebidas para adultos?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
3. **¿Cómo califica la variedad de platos que el restorán ofrece?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
4. **¿Cómo calificaría usted el horario de atención que el restorán “El Rey del Burrito” brinda a los clientes?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
5. **¿Cómo calificaría usted el ambiente del restorán?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
6. **¿Considera adecuado la ubicación del local?**
  - ( ) Si
  - ( ) No
7. **¿Cómo califica usted el sistema de parqueo que maneja el restorán?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo
8. **¿Cómo considera usted los precios que maneja el restorán “El Rey del Burrito”?**
  - ( ) Caros
  - ( ) Baratos
  - ( ) N/B
9. **¿Qué podríamos hacer para que su visita se aún más placentera?**
  - ( ) Ofrecer cupones u ofertas
  - ( ) Implementar juegos para niños
  - ( ) Ampliar la infraestructura
  - ( ) Ofertar más platos
  - ( ) Ofertar más bebidas
10. **¿Con que frecuencia usted visita el restorán el “El Rey del Burrito”?**
  - ( ) Una vez a la semana
  - ( ) Dos veces a la semana
  - ( ) Una vez al mes
  - ( ) Dos veces al mes
  - ( ) Todos los días
11. **¿Cómo califica usted el trato que recibe por parte de los empleados del restorán “El Rey del Burrito”?**
  - ( ) Excelente
  - ( ) Muy Bueno
  - ( ) Bueno
  - ( ) Regular
  - ( ) Malo



## Evidencia Fotográfica

### Proceso de venta

#### Anexo N° 3: Proceso de Venta

##### Bienvenida al cliente



##### Toma de pedido al cliente



##### Repetición del pedido al cliente



##### Servir el pedido



##### Cliente degusta de su plato



##### Cobro y entrega de factura



Anexo N° 4: Satisfacción al cliente

