

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE APLICABLE**  
**AL RESTAURANTE “TOPSI BURGUER”**

**MARÍA CRISTINA VALLEJO CABEZAS**

**DIRECTOR: PhD. (c) FERNANDO ROSAS SALAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN E**  
**IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE MARCAS**

**QUITO, JUNIO-2021**

**DIRECTOR:**

PhD(c). Fernando Rosas

**INFORMANTES:**

Mgr. Leonardo Ávila

Mgr. Juan Carlos De la Torre

## **DEDICATORIA:**

A mi familia por ser mi motivación diaria y mi apoyo incondicional en cada etapa de mi vida. En especial a mis padres por inculcarme el deseo de superación de vida y apoyarme incondicionalmente en todas mis decisiones.

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza, mi guía y bendecirme para llegar a culminar esta etapa.

Agradezco a mis padres especialmente, Anita y Ramiro por su esfuerzo, amor y apoyo que me han permitido cumplir un logro más. Gracias por enseñarme que con perseverancia y esfuerzo se puede lograr cualquier meta.

A mis hermanos, Anita y Ramiro quienes siempre estuvieron presentes acompañándome durante el desarrollo de este trabajo, gracias por sus palabras de motivación y su apoyo.

A mi profesor y tutor de trabajo de titulación PhD(c). Fernando Rosas, quien con sus conocimientos, experiencia y voluntad me ha guiado a lo largo de la elaboración de este trabajo de investigación.

A mis compañeros y maestros de la PUCE quienes han formado parte de mi desarrollo profesional durante estos años.

## ÍNDICE

1.	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	7
1.1	Descripción de los antecedentes de la empresa.....	7
1.1.1	Historia y evolución.....	7
1.1.2	Misión y visión .....	8
1.1.3	Objetivos organizacionales .....	9
1.1.4	Valores corporativos .....	9
1.2	Análisis interno .....	10
1.2.1	Cobertura de mercado .....	10
1.2.2	Evolución de ventas .....	11
1.2.3	Cadena de valor .....	15
1.2.4	Fortalezas y debilidades.....	16
1.3	Análisis externo.....	19
1.3.1	Análisis PEST .....	19
1.3.2	Análisis de las fuerzas competitivas del entorno .....	21
1.4	Matriz FODA .....	27
2.	EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN Y MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL .....	29
2.1	Fase exploratoria: Entendiendo al consumidor a través de la metodología <i>Jobs to be done</i> (JTBD).....	29
2.1.1	Consideraciones preliminares .....	29

2.1.2	Las preguntas según la metodología JTBD .....	29
2.1.3	Perfiles de contacto .....	30
2.1.4	Instrumento de recolección de información.....	31
2.1.5	Análisis de resultados .....	34
2.2	Fase descriptiva: Medición de la experiencia y satisfacción del cliente .....	35
2.2.1	Indicadores de medición .....	35
2.2.1.1	<i>Net Promoter Score</i> .....	35
2.2.1.2	<i>Customer Effort Score</i> .....	36
2.2.1.3	<i>Customer Satisfaction Score</i> .....	37
2.2.2	Diseño del cuestionario.....	37
2.2.3	Población y muestreo.....	38
2.2.4	Análisis de resultados .....	39
3.	PILARES DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE .....	45
3.1	<i>Buyer</i> persona.....	45
3.2	Mapa del viaje del cliente .....	50
3.3	Comunicación de marca.....	54
4.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	57
4.1	Conclusiones .....	57
4.2	Recomendaciones.....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ventas netas anuales desde el año 2015 al 2020 .....	1
<b>Figura 2.</b> Logotipo de la empresa .....	7
<b>Figura 3.</b> Canales de distribución de los productos al cliente Topsi Burger .....	11
<b>Figura 4.</b> Cadena de valor propuesta para el restaurante TOPSI BURGUER.....	16
<b>Figura 5.</b> Escala de calificación NPS para análisis de resultados.....	36
<b>Figura 6.</b> Fórmula para estimación de muestra para poblaciones finitas.....	38
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de género de los clientes de TB.....	39
<b>Figura 8.</b> Porcentaje de edad de los clientes de TB .....	40
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de los años de trayectoria del cliente en TB.....	41
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de la probabilidad de recomendación del cliente .....	42
<b>Figura 11.</b> Emocionalidad en la experiencia de compra TB.....	42
<b>Figura 12.</b> Dificultad para realizar compras en TB .....	43
<b>Figura 13.</b> Porcentaje del nivel de satisfacción en cuanto a la experiencia del cliente .	44
<b>Figura 14.</b> Perfil 1 del Buyer Persona de TB.....	47
<b>Figura 15.</b> Perfil 2 del <i>Buyer</i> Persona de TB .....	48
<b>Figura 16.</b> Perfil 3 del <i>Buyer</i> Persona de TB .....	49
<b>Figura 17.</b> Mapa del viaje del cliente TB .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Detalle de ventas anuales (USD\$) desde el año 2015 .....	12
<b>Tabla 2.</b> Detalle del porcentaje de ventas a domicilio anuales (USD\$) desde el año 2015 .....	13
<b>Tabla 3.</b> Ventas de los productos (USD\$) de Topsis Burguer 2019-2020 .....	13
<b>Tabla 4.</b> Matriz EFI desde la perspectiva del gerente .....	17
<b>Tabla 5.</b> Matriz EFI desde la perspectiva del consumidor .....	18
<b>Tabla 6.</b> Análisis PEST del restaurante Topsis Burguer .....	20
<b>Tabla 7.</b> Modelo de las 5 fuerzas de Porter adaptado a Topsis Burguer .....	21
<b>Tabla 8.</b> Comparación de competidores desde la perspectiva del marketing mix .....	22
<b>Tabla 9.</b> Poder de negociación de los proveedores de Topsis Burguer .....	24
<b>Tabla 10.</b> Analisis de la fuerza de competidores .....	25
<b>Tabla 11.</b> Matriz FODA del restaurante Topsis Burguer .....	28
<b>Tabla 12.</b> Guion de la entrevista a Gerencia General TB .....	32
<b>Tabla 13.</b> Percepciones de los consumidores de TB .....	33
<b>Tabla 14.</b> Estrategias de comunicación de marca de TB .....	55

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, muchos restaurantes de comida rápida se enfocan más en la experiencia de compra del cliente y cada vez brindan un servicio más personalizado que se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente, es decir, el consumidor se siente más interesado por la manera en cómo se vende un producto que el producto en sí.

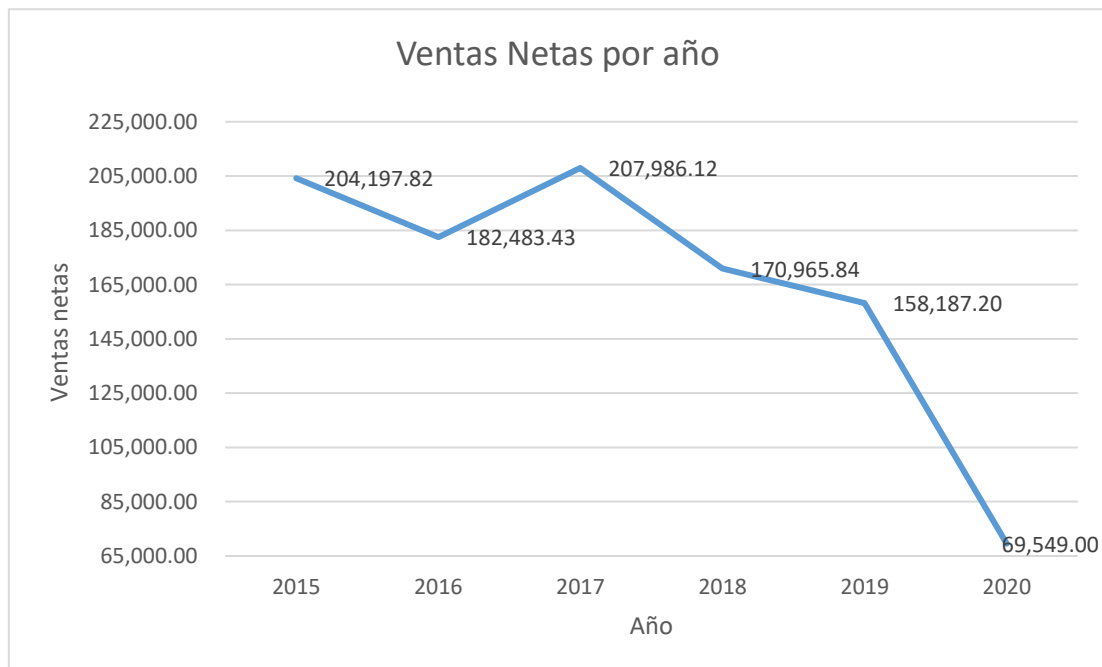
El presente trabajo de titulación es una propuesta de diseño de experiencia al cliente para el restaurante Topsis Burguer en la ciudad de Quito, un negocio con una trayectoria de cuarenta años en el mercado. En los últimos años se ha detectado una disminución importante en las ventas por lo que la estrategia principal para mantener y aumentar las ventas es tomar como centro al cliente y enfocarse en su experiencia como consumidor.

En primera instancia, se realizó un análisis situacional para tener un mejor contexto del ambiente en el que se está desarrollando el negocio. Posteriormente, se utilizó varias herramientas como la metodología *Jobs to be done*, los índices de medición de satisfacción y encuestas, para investigar la experiencia actual y la percepción que los clientes tienen respecto de la empresa. Se tomo como muestra a los consumidores actuales y potenciales del restaurante lo que permitió segmentar a los clientes y conocer sus preferencias de esta manera la investigación tendría un enfoque más específico para proceder a diseñar la experiencia del cliente.

Por último, propusieron varias estrategias de comunicación y a través del diseño del mapa del viaje del cliente identificaron aquellas oportunidades de mejora, la construcción de un servicio personalizado que permita al negocio captar más la atención de sus clientes, y por tanto, aumentar sus ventas.

## INTRODUCCIÓN

El restaurante TOPSI BURGUER constituido como persona jurídica, es un negocio familiar que lleva casi 40 años en el mercado y se dedica a la preparación y servicio de comida rápida. Por su ubicación en el sector San Carlos, al norte de la ciudad de Quito, tiene varios competidores directos que son: Verde y Carbón, Las Rollingas, La Hueca, Pollo Gus y demás negocios que tienen una oferta de productos similares, pero no es su principal giro de negocio. La figura 1 ilustra la evolución de las ventas de los últimos cinco años que ha experimentado el negocio.



**Figura 1.** Ventas netas anuales desde el año 2015 al 2020

La relación cliente-empresa se puede romper por un fallo en el servicio, entonces la empresa sufre disminución en sus ventas y aumenta los costos entre una menor base de clientes, por lo que debe atraer nuevos clientes para cumplir su cuota de mercado (Varela, Vásquez e Iglesias, 2009)

En la figura 1 se observa que las ventas de la empresa han disminuido drásticamente, entre sus principales causas están: el escaso interés por parte de los consumidores en los productos que ofrecen; falta de sentido de pertenencia de los empleados al negocio; no hay un valor agregado en la

experiencia de compra; y, hay una segmentación de mercado poco clara por lo que es incierto el perfil del consumidor.

Además, los costos de producción se han visto afectados y a pesar de tener productos de muy buena calidad no ha conseguido un valor de marca. Todos estos factores han generado una preocupación en la administración ya que al ser un restaurante con tantos años en el mercado no ha logrado posicionarse.

De acuerdo con un estudio de mercado de la empresa IPSOS, se afirma que el 60% de los consumidores han cambiado sus hábitos de gasto de productos y servicios en este último año, debido a la situación económica y alarmante que está atravesando el país con la llegada de una pandemia. El desempleo aumenta cada vez más, muchos negocios han cerrado sus puertas y los consumidores se encuentran en la incertidumbre de no tener empleo y tener que reducir sus gastos (IPSOS, 2019)

Según Valcárcel (2001), el éxito y la supervivencia futura de una empresa radica en ofrecer al cliente una experiencia completa de valor añadido. Con el fin de aumentar y potenciar las ventas del negocio se desarrollará una propuesta de gestión de experiencia al cliente para el mejoramiento de la comercialización, publicidad, ventas, recursos humanos y materiales, etc. que permita hacer crecer este negocio, mejorar su competitividad y mantenerse en el mercado. La creación de nuevas gestiones de experiencias con los consumidores, se convertirán en una opción para que el negocio surja nuevamente y se haga más reconocido.

### **Formulación del problema**

¿Cuál es el actual nivel de experiencia de los consumidores de un restaurante de comida rápida, y, una propuesta de gestión encaminada a mejorar la experiencia de los clientes de la empresa?

### **Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la compañía que le permitan enfrentar las oportunidades y riesgos del entorno?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes actuales sobre la experiencia y satisfacción experimentadas con el negocio, a través de la metodología *Jobs to be done* y los

indicadores *Net Promoter System* (NPS), *Customer Effort Score* (CES) y *Customer Satisfaction* (CSAT)?

- ¿Cuál serían los pilares de la experiencia al cliente que debería considerar para guiar una adecuada gestión de experiencia del consumidor sus?

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de gestión de experiencia del consumidor basada en la metodología *design thinking*, a partir de la evaluación de la experiencia de los actuales clientes de un restaurante de comida rápida

### **Objetivos Específicos**

- Efectuar un análisis situacional de la empresa para identificar sus puntos fuertes y débiles, que le permitan enfrentar las oportunidades y riesgos del entorno.
- Evaluar la percepción de los clientes actuales sobre la experiencia y satisfacción experimentadas con el negocio, a través de la metodología *Jobs to be done* y los indicadores *Net Promoter System* (NPS), *Customer Effort Score* (CES) y *Customer Satisfaction* (CSAT).
- Plantear los pilares que pueden sustentar la gestión de experiencia al cliente de la compañía.

### **Justificación**

TOPSI BURGUER es un restaurante de comida rápida con una larga trayectoria en el mercado y tiene un gran potencial como negocio para expandirse. Se pretende que la empresa sobresalga del resto de sus competidores y conozca más a fondo las necesidades de sus clientes actuales y potenciales.

Este proyecto propone evaluar la experiencia del cliente y todos los factores involucrados al momento de hacer una compra, por ejemplo, el producto ofertado, el personal de la empresa, la calidad del servicio que proporciona, competidores, etc. y a partir de ahí diseñar e implementar una nueva gestión de experiencia de compra que cambie la

perspectiva actual que tienen los clientes, se ajusten más a las tendencias de mercado y a la situación actual.

Esta investigación de titulación permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y tener una experiencia real del funcionamiento de un negocio. Además, de la obtención del título universitario, se espera poder contribuir en un futuro a las empresas del mercado ecuatoriano con todo lo aprendido.

### **Campo o universo de la investigación**

Las unidades de análisis estarán conformadas por los clientes actuales de la empresa objeto de estudio; y, por tanto, se tomará una muestra representativa para la recolección de información.

### **Tipo de estudio**

La investigación desarrollará un enfoque mixto, al contemplar la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos como cualitativos, para lograr un mayor entendimiento del objeto de estudio (Hernandez-Sampieri, 2018). Las variables cualitativas tienen como objetivo final comprender al consumidor y su sentido de la acción, subjetividad de pensamiento, sentido interno o intencionalidad. Y las variables cuantitativas posibilitarán describir el objeto de estudio a través de valores numéricos (Ynoub, 2015).

El nivel exploratorio de investigación tiene como objetivo obtener información sobre la posibilidad de hacer una investigación completa y profunda de un contexto particular y establecer prioridades para futuros estudios o sugerir afirmaciones. (Hernandez-Sampieri, 2018). La finalidad de la metodología cualitativa, apunta a caracterizar la percepción de los clientes actuales, acerca de su experiencia. Para el efecto, se recurrirán a entrevistas individuales, con base a la metodología *Jobs to be done* (LSP).

Para medir la información cuantitativa, se realizará una investigación descriptiva que define los atributos o propiedades de la experiencia del cliente, objeto de estudio mediante la descripción de más variables (Ynoub, 2015). El diseño será no-experimental y de carácter transversal. Para el levantamiento de información, se tomará una muestra representativa de clientes. El cuestionario corresponderá a una encuesta de preguntas cerradas sobre experiencia y satisfacción del cliente, fundamentadas en los indicadores

de medición: *Net Promoter Score (NPS)*, *Customer Effort Score (CES)* y *Customer Satisfaction Score (CSAT)*. El análisis de los resultados comprenderá la utilización de la técnica de estadística descriptiva y, servirán, posteriormente, como soporte para el diseño de gestión de experiencia del cliente.

## **Método de investigación**

### **Método inductivo**

La ruta cualitativa sigue un método inductivo, es decir va de lo particular a lo general. Se analizará el comportamiento del cliente durante la entrevista y se evaluará la experiencia actual y esperada de cada uno. Este método permitirá generar un prototipo de las experiencias del cliente y como plantear una gestión para mejorarlas.

### **Método deductivo**

El método deductivo seguirá una ruta cuantitativa, va de lo general a lo particular. A través de los resultados de la encuesta e indicadores de medición de satisfacción y experiencia del cliente, se espera tener un panorama general de la experiencia del cliente y llegar a conclusiones específicas que esclarezcan la información y permitan tomar decisiones.

## **Técnicas de recolección de información**

Para la recolección de información primaria, se aplicarán las técnicas de la entrevista y la encuesta. En torno a las fuentes secundarias, procederá la revisión documental de la literatura vinculada a la medición de la satisfacción y experiencia del cliente, y, el diseño de la experiencia del cliente.

### **Procesamiento de datos**

En cuanto al procesamiento de datos, en la fase cuantitativa, la estadística descriptiva posibilitará presentar y caracteriza un conjunto de datos relacionados con los indicadores

NPS, CES y CSAT. En relación a la fase cualitativa, el análisis narrativo, constituirá la principal técnica de análisis de datos.

# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

## 1.1 Descripción de los antecedentes de la empresa

### 1.1.1 Historia y evolución

TOPSI BURGUER es un restaurante de comida rápida, abierto en el Norte de Quito en el sector de San Carlos desde 1980, surge con la idea de brindar un servicio de alimentación en forma eficaz y por su larga trayectoria en el mercado ha logrado ser un restaurante reconocido en su sector y alrededores. El restaurante se identifica con los colores amarillo, naranja y rojo ya que aumentan el deseo de comer e inducen a comer rápido, en la Figura 1 se muestra el logo del negocio, es una hamburguesa con un sombrero de chef y el nombre del negocio dentro de ella, este logotipo ha sido representativo en toda su trayectoria.



**Figura 2.** Logotipo de la empresa

**Fuente:** (Topsi Burguer, 2020)

En la primera década, la empresa se dedicó a construir su base de clientes, adecuar la infraestructura del negocio, crear recetas para definir una cartera de productos y darse a conocer en un sector poco comercial por lo que no había una competencia directa. En estos primeros años, el restaurante se volvió conocido, fidelizo a sus primeros clientes con la calidad de su servicio y comida, también estableció líneas de productos y normas generales en el ambiente de trabajo.

En el año 2000, el sector comercial cambió ya que empezaron a surgir nuevos locales de comida rápida con productos similares y las ventas empezaron a disminuir considerablemente, por lo que el restaurante tenía que innovar y hacer algunas modificaciones para mantener a sus clientes, por ejemplo, crea una nueva línea de productos junior a un precio más accesible, implementó el servicio a domicilio en Quito y Cumbaya, realizó cambios en su inmobiliaria para darle una

remodelación a la infraestructura del restaurante, también cambio su maquinaria (planchas, freidoras, nevera, etc.) para ser más eficientes en su producción y desde el año 2018 el negocio tiene una página web y está en redes sociales como Instagram, WhatsApp y Facebook , para tener un mayor alcance y atraer a nuevos clientes.

Actualmente se están estableciendo nuevos productos y publicidad en medios digitales para captar más personas y tener un reconocimiento más alto.

### **1.1.2 Misión y visión**

La creación de una cultura corporativa identifica los valores, prácticas y normas del personal con la organización y sus objetivos, se basa en dos principios: misión y visión.

La misión es la representación de la identidad y carácter de una organización, es decir lo que la empresa hace, cuál es su propósito y para quien trabaja (Cruz, 2007). La misión propuesta para la empresa, a la luz del autor citado, se alinea bastante bien con las características que conforman una misión y que esencialmente representan el presente de TOPSI BURGUER, la misión de la empresa es “ TOPSI BURGUER es una empresa de comida rápida que busca brindar un buen servicio, ofreciendo alimentos frescos y bien preparados (identidad y carácter) , para satisfacer al cliente con todos los estándares de higiene y calidad (para quién), proporcionando siempre una experiencia extraordinaria y generando un ambiente agradable y familiar (propósito)” (Topsi Burger, 2020).

Por otro lado, la visión está relacionada con las aspiraciones y el perfil futuro deseado de la empresa, y se enfoca principalmente en la dirección del curso estratégico de la empresa a largo plazo (Thompson, 2012). La visión de la empresa es “ser reconocidos localmente como un restaurante de comida rápida original y profesional para lograr ser una empresa altamente competitiva y dedicada a la satisfacción de nuestros clientes” (Topsi Burger, 2020). De esa manera, los elementos que conforman la visión propuesta por la empresa aciertan bastante con los referentes teóricos.

### **1.1.3 Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales se establecen para determinar que se pretende alcanzar en la empresa a un corto, mediano o largo plazo. Con la finalidad de determinar nuevas directrices y alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y metas planteadas, la empresa objeto de estudio, ha establecido los siguientes objetivos organizacionales:

- Maximizar las ganancias anuales
- Aumentar la capacidad productiva y el capital humano.
- Explorar nuevos nichos de mercado.
- Llegar al punto de equilibrio posterior a una crisis.
- Mantener estabilidad en el sector comercial. (Raffino, 2020)

Lo primordial para cumplir los objetivos organizacionales, es sobresalir de la competencia, al crear, comunicar y generar valor. Según Thompson (2012), los objetivos de una empresa deben ser medibles, realistas y alcanzables. Los objetivos propuestos cumplen con todas esas características al tener sentido coherente y expresar de manera clara lo que se quiere lograr a largo plazo.

### **1.1.4 Valores corporativos**

Los valores corporativos indican las convicciones y filosofía de la empresa, representan la manera en cómo se lleva a cabo las actividades, desempeño y, por tanto, van de la mano con la misión y visión (Mejía, 2021). La empresa Tpsi Burguer basa su cultura corporativa en los siguientes valores:

Transparencia y honestidad: Generar confianza y compromiso en el ambiente de trabajo y con los clientes.

Respeto: Valorar las opiniones de quienes conforman el equipo de trabajo y aceptar las normas y reglas de la empresa.

Servicio: Vocación de servicio en las actividades que realicen los trabajadores y brindar una buena atención al cliente.

Calidad: Ofrecer servicio y productos de calidad a los clientes, brindando un trato excelente y una atención al cliente óptimo para cada uno.

Trabajo en equipo: Búsqueda de crecimiento sostenible basado en la empatía y cooperación (Topsi Burguer, 2020).

Los valores que el negocio ha ido implementado a lo largo del tiempo corresponden a su esencia, características competitivas, condiciones del entorno y relación con los clientes, por lo que, es importante fomentarlos constantemente en el área de trabajo y con los clientes para no perder la cultura organizacional del negocio.

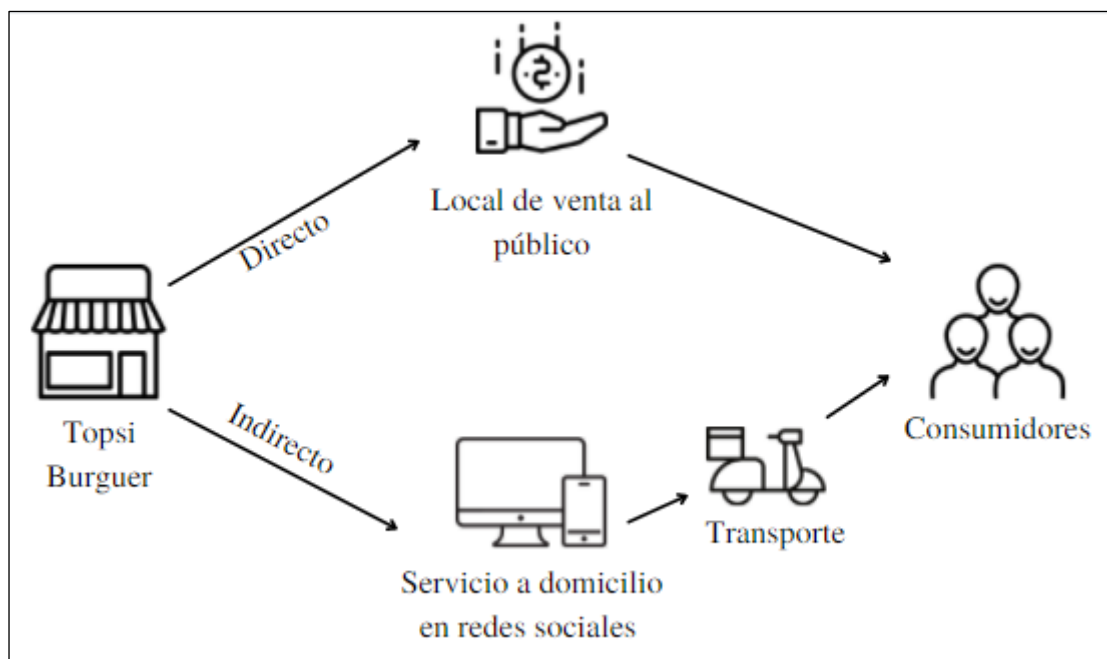
## **1.2 Análisis interno**

### **1.2.1 Cobertura de mercado**

Según Kotler y Keller (2012), la cobertura de mercado es el hecho de que una empresa intente corresponder las necesidades de todos los grupos de consumidores con todos los productos que podría necesitar.

En la actualidad, la empresa oferta sus productos dentro de un área geográfica en un solo punto de venta ubicado en el norte de Quito y se distribuyen a domicilio a los distintos sectores de la ciudad y Cumbayá. Según los datos del INEC, el número de habitantes en Quito es de 2.011 millones de personas, y en Cumbayá es de 30 000 personas, lo que significa que el público objetivo de la empresa es de 2.041 millones de personas, analizando las estrategias de cobertura de mercado en redes sociales se ha logrado impactar en un 5% del público objetivo, es decir en 100 000 personas aproximadamente. El público objetivo está conformado por personas de mediana edad entre 25-45 años y grupos familiares (INEC, 2020)

Para la distribución de sus productos el negocio cuenta con dos canales: presencial o personal y a domicilio. La venta personal o presencial se realiza en el local, es decir se interactúa cara a cara con los clientes, lo que permite tener una buena retroalimentación de los procesos de comunicación con los consumidores. Por otro lado, el negocio cuenta con servicio a domicilio propio, y se espera que en un futuro ingrese en las distintas plataformas de *delivery* como Uber Eats, Rappi, Glovo o Cookery. En la figura 2 se observan los canales de distribución que el negocio ofrece para distribuir los productos a sus clientes.



**Figura 3.** Canales de distribución de los productos al cliente Topsis Burger

### 1.2.2 Evolución de ventas

La evolución de las ventas tiene mayor orientación a los clientes, es decir, se enfoca en las necesidades actuales de los consumidores y las tendencias de consumo futuras. Antes, las ventas comprendían solamente las acciones de la empresa respecto a la salida de productos y la obtención de una ganancia, actualmente las ventas exigen que la empresa ofrezca un producto o servicio que tengan un valor real para sus clientes, por lo que las personas encargadas de las ventas requieren una mayor preparación técnica y competitiva respecto de los productos y servicios que ofrece la competencia (García, 2013).

A los inicios de las operaciones del restaurante la tendencia de las ventas era creciente y estable puesto que, tenía mucha acogida por parte de los consumidores al ser un restaurante innovador, nuevo, y con productos de calidad en el sector. Por otro lado, las ventas a domicilio iniciaron con poca afluencia y a pesar de que este servicio ha incrementado sus ventas en los últimos años, no es la principal fuente de distribución del negocio.

La tabla 1 presenta las ventas netas anuales de Topsis Burguer desde el año 2015, en donde se puede apreciar un decrecimiento en las ventas entre los años 2015 al 2019. Por medio de una entrevista con el Gerente hay varias causas por las que se ha generado esta recaída en las ventas,

entre ellas: nuevos competidores con productos similares, precios muy competitivos y consumidores poco interesados. En el año 2020 las ventas se reducen en un 42% que se debe principalmente a la pandemia y a la crisis económica del país, situación que ha provocado que los consumidores ajusten sus gastos.

**Tabla 1.** Detalle de ventas anuales (USD\$) desde el año 2015

<b>VENTAS NETAS ANUALES DE TOPSI BURGUER DESDE EL AÑO 2015</b>						
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Enero</b>	\$16.455,74	\$ 16.600,75	\$ 14.783,18	\$ 14.783,18	\$ 16.657,59	\$ 12.862,23
<b>Febrero</b>	\$ 15.680,38	\$ 15.792,92	\$ 15.691,37	\$ 14.220,81	\$ 13.097,21	\$ 12.728,21
<b>Marzo</b>	\$ 16.082,05	\$ 15.687,84	\$ 15.576,68	\$ 14.541,22	\$ 13.633,49	\$ -
<b>Abril</b>	\$ 16.704,79	\$ 15.643,48	\$ 16.728,40	\$ 14.323,64	\$ 11.917,67	\$ -
<b>Mayo</b>	\$ 17.489,16	\$ 15.643,48	\$ 16.728,40	\$ 14.163,86	\$ 13.425,52	\$ 5.603,27
<b>Junio</b>	\$ 15.568,92	\$ 15.643,48	\$ 15.726,56	\$ 13.901,66	\$ 12.713,23	\$ 6.995,50
<b>Julio</b>	\$ 19.208,92	\$ 16.612,90	\$ 16.989,73	\$ 14.984,87	\$ 13.784,99	\$ 7.181,03
<b>Agosto</b>	\$ 18.613,64	\$ 15.422,08	\$ 16.927,22	\$ 14.147,66	\$ 13.124,59	\$ 5.846,74
<b>Septiembre</b>	\$ 15.828,24	\$ 14.417,40	\$ 14.922,47	\$ 13.532,16	\$ 11.549,39	\$ 8.242,63
<b>Octubre</b>	\$ 16.630,78	\$ 15.203,08	\$ 14.922,47	\$ 13.310,46	\$ 12.354,66	\$ 10.089,39
<b>Noviembre</b>	\$ 15.187,52	\$ 12.908,01	\$ 29.592,20	\$ 12.398,73	\$ 11.937,65	\$ 9.123,97
<b>Diciembre</b>	\$ 20.747,68	\$ 12.908,01	\$ 19.397,44	\$ 16.657,59	\$ 13.991,21	\$ 12.396,14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 204.197,82</b>	<b>\$182.483,43</b>	<b>\$207.986,12</b>	<b>\$170.965,84</b>	<b>\$158.187,20</b>	<b>\$ 91.069,11</b>

**Fuente:** (Topsi Burguer, 2020)

En la tabla 2, se exhibe el porcentaje de ventas a domicilio anuales desde el año 2015 que es aproximadamente el 2% de las ventas netas totales. Se puede observar que las ventas a domicilio tienen la misma tendencia de las ventas netas totales; sin embargo, este canal de distribución no es el que genera más ingresos.

**Tabla 2.** Detalle del porcentaje de ventas a domicilio anuales (USD\$) desde el año 2015

VENTAS NETAS ANUALES POR DOMICILIO DE TOPSI BURGUER DESDE EL AÑO 2015						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Enero</b>	\$ 164,56	\$ 166,01	\$ 147,83	\$ 221,75	\$ 199,89	\$ 154,35
<b>Febrero</b>	\$ 156,80	\$ 236,89	\$ 235,37	\$ 170,65	\$ 157,17	\$ 190,92
<b>Marzo</b>	\$ 160,82	\$ 188,25	\$ 155,77	\$ 218,12	\$ 163,60	\$ -
<b>Abril</b>	\$ 200,46	\$ 234,65	\$ 200,74	\$ 171,88	\$ 143,01	\$ -
<b>Mayo</b>	\$ 174,89	\$ 187,72	\$ 167,28	\$ 169,97	\$ 161,11	\$ 67,24
<b>Junio</b>	\$ 155,69	\$ 156,43	\$ 188,72	\$ 166,82	\$ 152,56	\$ 83,95
<b>Julio</b>	\$ 192,09	\$ 166,13	\$ 203,88	\$ 149,85	\$ 165,42	\$ 143,62
<b>Agosto</b>	\$ 186,14	\$ 154,22	\$ 169,27	\$ 169,77	\$ 157,50	\$ 116,93
<b>Septiembre</b>	\$ 158,28	\$ 144,17	\$ 223,84	\$ 162,39	\$ 173,24	\$ 164,85
<b>Octubre</b>	\$ 332,62	\$ 258,45	\$ 223,84	\$ 133,10	\$ 148,26	\$ 121,07
<b>Noviembre</b>	\$ 151,88	\$ 129,08	\$ 295,92	\$ 185,98	\$ 179,06	\$ 109,49
<b>Diciembre</b>	\$ 248,97	\$ 193,62	\$ 193,97	\$ 249,86	\$ 209,87	\$ 148,75
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.283,19</b>	<b>\$ 2.215,64</b>	<b>\$ 2.406,43</b>	<b>\$ 2.170,14</b>	<b>\$ 2.010,68</b>	<b>\$ 1.301,18</b>

**Fuente:** (Topsi Burger, 2020)

En estos últimos años la empresa ha realizado ciertas actividades con el propósito de incrementar sus ventas, por ejemplo, se ha realizado promociones en redes sociales y en el punto de venta, se ha cambiado a su personal y se han lanzado nuevos productos que resulten de preferencia de los consumidores.

El restaurante consta con una cartera de 34 productos en total, tiene una amplitud de dos líneas que son: bebidas y alimentos. Para la línea de productos de bebidas hay tres variantes que son: gaseosa, te, agua y para la línea de productos de alimentos que son: papas fritas y acompañantes, hamburguesas y *hot dogs*, se divide en tamaño regular y pequeño. En la tabla 3, se aprecia las ventas de cada producto del año 2019 y 2020.

**Tabla 3.** Ventas de los productos (USD\$) de Topsi Burger 2019-2020

ALIMENTOS	2019	2020
Hamburguesa tradicional	\$ 16.880,50	\$ 10.209,50
Hamburguesa tradicional de pollo	\$ 1.807,47	\$ 805,98
Hamburguesa especial	\$ 2.845,80	\$ 1.529,50
Hamburguesa especial de pollo	\$ 563,90	\$ 314,37

<b>ALIMENTOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Hamburguesa Doble	\$ 3.035,25	\$ 1.767,00
Hamburguesa Doble de pollo	\$ 756,00	\$ 315,00
Hamburguesa Tpsi	\$ 3.861,00	\$ 1.485,00
Hamburguesa Tpsi de pollo	\$ 1.464,50	\$ 712,50
Hot Dog	\$ 782,50	\$ 300,00
Hamburguesa Junior	\$ 1.440,00	\$ 745,25
Combo tradicional	\$ 27.329,75	\$20.976,00
Combo tradicional de pollo	\$ 2.643,75	\$ 837,50
Combo Ideal	\$ 17.612,17	\$ 9.607,50
Combo Ideal de pollo	\$ 2.440,25	\$ 644,00
Combo especial	\$ 6.223,60	\$ 3.935,25
Combo especial de pollo	\$ 746,75	\$ 352,50
Combo Tpsi	\$ 5.798,55	\$ 1.726,08
Combo Tpsi de pollo	\$ 1.444,00	\$ 494,00
Combo Familiar	\$ 2.517,50	\$ 1.133,58
Combo Doble	\$ 4.920,96	\$ 2.858,91
Combo Doble de pollo	\$ 1.027,50	\$ 270,00
Combo Hot Dog	\$ 1.168,50	\$ 514,50
Combo Amigos	\$ 2.743,50	\$ 1.637,09
Combo Junior	\$ 1.615,50	\$ 427,50
Papas fritas	\$ 7.524,00	\$ 3.930,75
Papa completa	\$ 2.331,00	\$ 1.746,00
Papi carne	\$ 4.508,00	\$ 2.523,50
Papipollo	\$ 4.123,00	\$ 2.485,00
Papi nuggets	\$ 1.833,75	\$ 945,00
Salchipapa	\$ 8.978,75	\$ 7.306,75
Lomo a la plancha	\$ 9.028,00	\$ 5.103,00
Pechuga a la plancha	\$ 3.024,75	\$ 1.113,00
<b>BEBIDAS</b>		
Gaseosa de 1.35 lt	\$ 402,75	\$ 187,60
Gaseosa	\$ 3.985,00	\$ 1.932,50
Agua	\$ 203,00	\$ 61,00
Té	\$ 576,00	\$ 136,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$158.187,20</b>	<b>\$91.069,11</b>

**Fuente:** (Tpsi Burguer, 2020)

Como se puede apreciar en la tabla 3, entre los productos más vendidos esta: hamburguesa tradicional, hamburguesa especial, combo tradicional, combo ideal, salchipapas y papas fritas, en las bebidas el consumidor prefiere la gaseosa antes que otras opciones.

### 1.2.3 Cadena de valor

Porter (1985) introdujo el concepto de cadena de valor. El valor representa en si lo que los consumidores están abiertos a pagar por el producto que la empresa ofrece, es decir, que una empresa es lucrativa cuando el valor que impone es mayor a los costos de crear el producto (Olmedo, 2019). La cadena de valor es una herramienta que sirve para analizar la ventaja competitiva en las actividades internas de una empresa y extiende el valor total a través de las actividades primarias, de soporte y margen.

- Margen: es el valor total menos los costos implicados para desempeñar las actividades que generan valor (Olmedo, 2019).
- Actividades primarias: son aquellas que tienen que ver con la transformación de materia prima en producto terminado, comercialización y servicios de post venta.
  - Logística interna: actividades correspondientes a la distribución, almacenamiento, inventarios y transporte.
  - Producción u operaciones: actividades de transformación de materia prima en producto final.
  - Logística interna: actividades como almacenamiento, distribución y transporte del producto a los clientes, entre otras.
  - Marketing y ventas: actividades correspondientes al alcance del producto en el mercado e incluye otras actividades como ventas y comunicación
  - Servicio post venta: actividades que se realizan posterior a la venta de un producto y buscan aumentar su valor en el mercado.
- Actividades de soporte: son actividades de apoyo y base para las actividades primarias, pueden ser consideradas recursos humanos, tecnología, compras e infraestructura.
  - Infraestructura: actividades de toma de decisiones, sistemas de planificación y control
  - Recursos Humanos: actividades referentes a la formación y motivación del personal

- Tecnología: Incluye la gestión de I+D de proceso, productos y recursos
- Compras: adquisición de materias primas para iniciar el proceso productivo (CONVOCA, 2021)

La figura 4 ilustra el diseño de la cadena de valor del negocio que se realizó a través de observar las actividades de valor que desempeña el restaurante diariamente. La unión de todos los eslabones de la cadena indica la necesidad de coordinar y optimizar las actividades y la manera en que se puede obtener una ventaja competitiva.

<b>ACTIVIDADES DE SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:</b> Dirección de la empresa, diseño de infraestructura con un aforo de 70 personas tiene un espacio de 100 m2				
	1. <b>RECURSOS HUMANOS:</b> Selección de personal a través de entrevistas y una capacitación en donde se indica a los empleados el lugar, las normas, reglas de trabajo, horarios, protocolos de manejo de alimentos y toma alrededor de una semana				
	2. <b>DESARROLLO DE TECNOLOGIA:</b> Innovación en diseño de productos y servicios, mejoras en procesos, inversión en maquinaria (plancha freidora, cocina industrial, nevera, licuadora, registradora)				
	3. <b>COMPRAS:</b> Adquisición de materia prima, selección de proveedores por calidad de suministros, flexibilidad de entrega, competitividad de precios.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>LOGISTICA DE ENTRADA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA DE SALIDA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIO</b>
	Manejo de materia prima Inspección interna Almacenaje en bodega Control de inventarios	Preparación y manipulación de alimentos Limpieza de instrumentos Control de Calidad Presentación de producto	Envío de producto Procesamiento de pedidos Envíos a domicilio Mantenimiento del local	Campañas publicitarias en redes sociales Promociones boca a boca Afiches en el restaurante Promociones digitales.	Atención al cliente Base de datos de clientes Servicio a domicilio

MARGEN

**Figura 4.** Cadena de valor propuesta para el restaurante TOPSI BURGUER

#### 1.2.4 Fortalezas y debilidades

Las fortalezas y debilidades de una empresa corresponden al análisis FODA y representan de manera general las ventajas y desventajas de la organización, las fortalezas suelen ser los aspectos que contribuyen con lo esperado o incluso más allá de las expectativas y las debilidades a aquellas que se encuentren por debajo de lo mínimo esperado (Ponce, 2007).

La tabla 4 exhibe una matriz EFI que evalúa subjetivamente los aspectos internos del negocio que se han identificado por parte del gerente.

**Tabla 4.** Matriz EFI desde la perspectiva del gerente

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>PESO (0 a 1)</b>	Factor importante = 1		
	Factor no importante = 0		
<b>CALIFICACIÓN (1 a 4)</b>	1= debilidad mayor 2 = debilidad menor 3 = fortaleza menor 4= fortaleza mayor		
	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Trayectoria en el mercado	0,08	3	0,24
Variedad de producto	0,05	3	0,15
Calidad de producto	0,06	4	0,24
Infraestructura y mobiliario del restaurante	0,02	3	0,06
Relación con los proveedores	0,02	4	0,08
Precios competitivos	0,04	4	0,16
Capacidad de conocimiento de mercado	0,1	4	0,4
Facilidad de pago	0,03	4	0,12
Abastecimiento de materias primas	0,03	3	0,09
<b>Debilidades</b>			
Ubicación estratégica	0,02	1	0,02
Administración manual	0,03	1	0,03
Capacidad de trabajo en equipo	0,02	2	0,04
Experiencia del personal	0,03	2	0,06
Empleados comprometidos	0,04	1	0,04
Infraestructura tecnológica	0,06	2	0,12
Imagen de marca	0,04	1	0,04
Eficacia en la promoción y publicidad	0,1	1	0,1
Capacidad de innovación	0,07	2	0,14

Procesos de producción	0,06	2	0,12
Servicio y atención al cliente	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	1	-	2,35

Según el resultado de la tabla 4, la matriz EFI desde la perspectiva del gerente, el valor ponderado promedio es de 2,35 y los valores ponderados por debajo de 2,5 consideran que el negocio es débil internamente respecto de sus competidores y un valor por encima del promedio indican que tiene una posición interna fuerte.

La tabla 5 muestra una matriz EFI que evalúa los mismos aspectos desde el punto de vista de los clientes. en donde el valor ponderado arroja un resultado de 2,41. Se puede concluir que hay pocos aspectos que difieren en su calificación ya que la ponderación en ambas tablas está por debajo del promedio.

**Tabla 5.** Matriz EFI desde la perspectiva del consumidor

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>			
<b>PESO (0 a 1)</b>	Factor importante = 1		
	Factor no importante = 0		
<b>CALIFICACIÓN (1 a 4)</b>	1= debilidad mayor 2 = debilidad menor 3 = fortaleza menor 4= fortaleza mayor		
	<b>PES O</b>	<b>CALIFICACI ÓN</b>	<b>VALOR PONDERA DO</b>
<b>Fortalezas</b>			
Trayectoria en el mercado	0,08	4	0,32
Variedad de producto	0,05	3	0,15
Calidad de producto	0,06	4	0,24
Infraestructura y mobiliario del restaurante	0,02	3	0,06
Relación con los proveedores	0,02	4	0,08
Precios competitivos	0,04	4	0,16
Capacidad de conocimiento de mercado	0,1	3	0,3
Facilidad de pago	0,03	4	0,12
Abastecimiento de materias primas	0,03	3	0,09
<b>Debilidades</b>			

Ubicación estratégica	0,02	2	0,04
Administración manual	0,03	1	0,03
Capacidad de trabajo en equipo	0,02	1	0,02
Experiencia del personal	0,03	1	0,03
Empleados comprometidos	0,04	1	0,04
Infraestructura tecnológica	0,06	1	0,06
Imagen de marca	0,04	2	0,08
Eficacia en la promoción y publicidad	0,1	2	0,2
Capacidad de innovación	0,07	1	0,07
Procesos de producción	0,06	2	0,12
Servicio y atención al cliente	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	1		2,41

### 1.3 Análisis externo

Para tal efecto, se desarrolló la metodología del análisis PEST

#### 1.3.1 Análisis PEST

El análisis PEST analiza aquellos factores que influyen en las actividades y desempeño de la organización y permite determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la empresa. En la tabla 5, se presentan los factores a evaluar para el análisis PEST del restaurante Tpsi Burguer.

- Políticos: Evalúan la intervención del gobierno
- Económicos: Como el entorno nacional o internacional puede afectar la empresa
- Sociales: evalúan la cultura, religió, creencias, preferencias, hábitos, etc.
- Tecnológicos: Implementación de tecnologías

De acuerdo con la entrevista sostenida con el Gerente de la empresa, los principales factores que afectan los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

**Tabla 6.** Análisis PEST del restaurante Tpsi Burger

Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	
POLÍTICO	Cambio de presidente	Regulaciones del gobierno a establecimientos públicos por pandemia	X			Negativo
	Incremento de impuestos	Los consumidores prefieren otro tipo de comida	X			Negativo
ECONÓMICO	Deflación	Disminución de poder adquisitivo de la moneda	X			Negativo
	Aumento de la tasa de interés	Los consumidores reducen sus compras	X			Negativo
	Aumento de la competencia	Nuevos competidores entrantes en el sector		X		Negativo
	Disminución del poder adquisitivo de los consumidores	La cantidad de dinero que el consumidor dispone para su consumo	X			Negativo
	Aumento de la tasa de desempleo	La tasa de desempleo de 13,3 % y en aumento		X		Negativo
SOCIAL	Aumento de la conciencia por el autocuidado	Concientización sobre los consumos de comida chatarra		X		Negativo
	Preocupación acerca del valor del dinero	Cambios en las preferencias de los consumidores	X			Negativo
	Incremento de consumidores con preferencias personalizadas	Captar la atención de los estímulos de cada cliente ( gustos, intereses y necesidades)	X			Indiferente
TECNOLÓ	Surgimiento de nuevas formas de producción	Optimización de procesos de producción a través de maquinaria nueva			X	Positivo

	Aumento de los canales de distribución	Innovación en realizar domicilios a través de Internet		X		Positivo
--	--	--	--	---	--	----------

### 1.3.2 Análisis de las fuerzas competitivas del entorno

Para analizar las fuerzas competitivas del entorno se utilizó el modelo de cinco fuerzas creado por Porter (1979), que permite analizar a la competencia dentro del sector, determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo y facilitar el desarrollo de nuevas estrategias para el negocio. Las amenazas que representa cada una de las fuerzas son: competidores, entrantes potenciales, productos sustitutos, compradores y proveedores. En la tabla 7, se ilustra se detalla el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Herrera, 2021).

**Tabla 7.** Modelo de las 5 fuerzas de Porter adaptado a Tópsi Burguer

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>		<b>Nuevos competidores</b>
- Supermaxi	- Marcello's Salsas	- Promociones y publicidad
- Bimbo	- La Fabril	- <u>Costos</u>
- Coca Cola	- Sigma	- <u>Fácil acceso</u>
- Ales	- Termalimex	- Trayectoria
- Cover Plast	- Ipanm S.A	
- Danec	- Pronaca Cia Ltda	
- Essyst		
<b>Productos sustitutos</b>		<b>Poder de negociación de los compradores</b>
- <u>Pizza</u>		- <u>Precios</u>
- Empanadas		- Calidad
- Parrillas		- <u>Ubicación</u>
- Sándwich		- Percepción sobre la marca
- <u>Tacos</u>		- <u>Crecimiento del mercado</u>
<b>Rivalidad de los competidores</b>		
- <u>La Hueca</u>		
- <u>Himalaya Burger</u>		
- Verde y Carbón		
- Las Rollingas		

La clasificación de estas fuerzas permite lograr un mejor análisis externo del entorno de la empresa y tener una visión futura de lo que se quiere lograr para toma decisiones y hacer frente a las amenazas.

- **La rivalidad de los competidores:** Un mercado no es atractivo si en él participan muchos competidores y se considera menos atractivo si permanece igual o está en declive, si se debe añadir gran capacidad de producción, si los costos fijos son altos o existen muchas barreras de salida (Kotler & Keller, 2012). La existencia y crecimiento de una variedad de restaurantes de comida rápida representan una amenaza para el negocio. En la tabla 8 se muestra el análisis de los competidores actuales del negocio, que han sido evaluados bajo diferentes criterios para conocer a detalle sus características.

**Tabla 8.** Comparación de competidores desde la perspectiva del marketing mix

Restaurante	Cobertura	Rango de precios	Productos	Presencia en medios digitales	Promociones
La Hueca	2 locales - Av. Vaca de Castro y Hernán Cortez, CC Aeropuerto	\$3,50-\$20,00	Hamburguesas Papas fritas Alitas Extras Bebidas	Instagram Facebook WhatsApp Uber Eats	Combos
Las Rollingas	3 locales- Cotocollao Pusuqui Real Audiencia	\$3,50 - \$18,00	Hamburguesas Parrilladas Papas fritas Extras Bebidas	Instagram Facebook WhatsApp Glovo Uber Eats	Combos Por días de la semana % off
Himalaya Express	1 local - Hernán Cortez N58-247 y Vaca de Castro	\$2,25 - \$9,99	Hamburguesas Sanduches Ensaladas Papas fritas Alitas Extras Bebidas	Instagram Facebook WhatsApp Rappi	Combos 2x1
Verde y Carbón	2 locales - Florida	\$ 6,50 - \$ 16,76	Hamburguesas Parrilladas	Instagram Facebook	3X2 Hamburguesas

	El bosque		Burritos Picadas Pinchos Ensaladas Sanduches Extras Bebidas	WhatsApp	12% off en otros artículos
--	-----------	--	--	----------	----------------------------

- Nuevos competidores:** el sector es más atractivo cuando las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas. Cuando las barreras de entrada y salida son bajas las empresas entran y salen con facilidad. Cuando las barreras de entrada y salida son altas existe más probabilidad de tener ganancias (Kotler & Keller, 2012). Actualmente el restaurante no presenta ningún tipo de barrera de entrada para sus competidores ya que a pesar de tener una larga trayectoria no está posicionado en el mercado. Los factores de competencia que existen competidores actuales que se muestran en la tabla 7, no tienen una larga trayectoria en el mercado, pero han logrado insertarse y expandirse muy bien en el sector.
- Productos sustitutos:** suelen limitar los precios y las ganancias. Un segmento no es atractivo cuando existen productos sustitutos porque pueden limitar los precios o reducir los márgenes de utilidad. (Kotler & Keller, 2012). En los últimos años la gama de alimentos y bebidas se ha diversificado en el sector comercial en la que se encuentra ubicado el negocio, por lo que para los consumidores es fácil encontrar distintos productos de comida rápida, mostrados en la tabla 7, al momento de elegir un restaurante.
- Compradores:** un grupo de clientes no es atractivo si tienen un poder de negociación fuerte. El poder de negociación de los compradores aumenta cuando están más concentrado, cuando el producto no está diferenciado o cuando los compradores son sensibles al precio (Kotler & Keller, 2012). Los consumidores tienen un grado mínimo de poder de negociación al no existir variaciones en los precios, aun así, la existencia de tantos productos sustitutos abre una amplia selección de comida para el consumidor, cabe recalcar que el restaurante realiza promociones semanales con la espera de incrementar el consumo de los productos.
- Proveedores:** un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de aumentar los precios o reducir la cantidad suministrada. Los proveedores tienen mayor poder de

negociación cuando existen pocos sustitutos o cuando el insumo es difícil de conseguir (Kotler & Keller, 2012). El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el restaurante tiene varias opciones de empresas que suministran las mismas materias primas, en caso de que los proveedores suban sus precios o no dispongan de los insumos. En la tabla 9, se ilustra a detalle la lista de proveedores del restaurante y su poder de negociación, de acuerdo a la opinión del dueño del negocio.

**Tabla 9.** Poder de negociación de los proveedores de Topsis Burguer

<b>Proveedor</b>	<b>Materia Prima</b>	<b>Poder de Negociación</b>
Supermaxi	Abarrotes y verduras	BAJO
Bimbo	Apanadura	BAJO
Coca Cola	Bebidas	ALTO
Ales	Aceite	ALTO
Cover Plast	Empaques y envases plásticos	BAJO
Danec S.A	Aceite	ALTO
Essyst	Suministros	BAJO
Marcello's Salsas	Salsas	ALTO
La Fabril	Aceite	ALTO
Sigma	Carne y embutidos	ALTO
Termalimex	Maquinaria y Equipos	ALTO
Ipanm S.A	Panadería	BAJO
Pronaca Cia.Ltda	Carnes y abarrotes	ALTO

**Fuente:** (Topsis Burguer, 2020)

**Tabla 10.** Analisis de la fuerza de competidores

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO		
Fuerzas competitivas	Nivel de impacto	
	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = bajo 3 = moderado 5 = considerable	
<b>RIVALIDAD COMPETITIVA</b>		<b>PROMEDIO</b>
Competidores equilibrados	4	
Crecimiento del mercado	2	
Velocidad de innovación	2	
Calidad de la innovación	3	
Intensidad de la competencia por precios	4	
Intensidad de la competencia por diferenciación	3	
Nivel de servicio al cliente	3	
Nivel de distribución	2	
<b>NIVEL DE RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO</b>	23	3
<b>INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>		<b>CF</b>
Efectividad de las economías de escala	2	
Diferenciación: servicios, publicidad, etc.	2	
Costos de cambio	2	
Facilidad de acceso a los canales de distribución	2	
Atractivo de rentabilidad	3	
Efectividad de la curva de experiencia	4	
<b>FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	15	2
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		<b>CF</b>
Nivel de precios	3	
Efectividad de los atributos determinantes	2	
Innovación	2	
Diferenciación	2	
Tecnología	2	
Precisión de la segmentación	2	
Exactitud de posicionamiento	2	
Promoción y Publicidad	2	
Capacidad de distribución	2	
Nivel de satisfacción de servicio	1	

NIVEL DE IMPACTO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS EN EL MERCADO	20	2
PROVEEDORES	0	CF
Número de proveedores	3	
Disponibilidad de sustitutos	4	
Importancia del sector para proveedores	2	
Incidencia del producto de proveedor en la elaboración del producto / suministro del servicio	3	
Nivel de servicio al cliente	2	
Nivel de diferenciación entre proveedores	2	
Investigación y desarrollo	1	
Personal calificado de los proveedores	1	
Efectividad de los procedimientos	2	
Costos de cambio de proveedor	2	
NIVEL DE INCIDENCIA DE PROVEEDORES SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO	22	2
COMPRADORES	0	CF
Nivel de concentración de ventas en pocos clientes	4	
Percepción sobre marca	1	
Crecimiento de mercado	1	
Complejidad de los procesos decisorios de compra	2	
Apertura hacia otros proveedores	1	
Disponibilidad de información sobre mercado	1	
Percepción sobre precio y otras condiciones comerciales	2	
NIVEL DE INCIDENCIA DE COMPRADORES SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO	12	1
FUERZAS COMPETITIVAS	C	
NIVEL DE RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO	3	
FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO DE NUEVOS COMPETIDORES	2	
NIVEL DE IMPACTO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS EN EL MERCADO	2	
NIVEL DE INCIDENCIA DE PROVEEDORES SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO	2	
NIVEL DE INCIDENCIA DE COMPRADORES SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO	1	
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	1,856818182	

Al analizar el funcionamiento empresarial de las actividades de la empresa en su entorno, se podría decir que el sector en donde se encuentran es sumamente competitivo porque hay muchos restaurante que ofertan productos similares y a su vez las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas por lo que es difícil que las empresas se mantengan y lo más probable es que ante un mal desempeño terminen por salir del sector. El poder negociación con los proveedores es necesario crear relaciones ganar-ganar o tener más opciones de aprovisionamiento para no tener imprevistos o quedarse sin stock, por otro lado el poder de negociación de los compradores es más factible si se hace ofertas llamativas, que los compradores no puedan rechazar.

#### **1.4 Matriz FODA**

La importancia del análisis de la matriz FODA es evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para llegar a conclusiones que permitan emprender acciones estratégicas (Ponce, 2007).

**Tabla 11.** Matriz FODA del restaurante Tpsi Burger

<b>Matriz FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Larga trayectoria en el mercado</li> <li>• Variedad de productos</li> <li>• Buena relación calidad- precio</li> <li>• Adecuadas presentaciones de producto</li> <li>• Buena relación con los proveedores</li> <li>• Capacidad de conocimiento de mercado</li> <li>• Experimentación y personalización de los menús</li> <li>• Comercialización de nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta demanda de personal</li> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Expansión a una nueva sucursal</li> <li>• Automatización de procesos de producción</li> <li>• Hábitos de consumo de comida rápida</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Procesos de producción no establecidos</li> <li>• Servicio y atención al cliente</li> <li>• Consumidores poco satisfechos</li> <li>• Malas recomendaciones</li> <li>• Atraso en desarrollo tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia con comerciales similares</li> <li>• Pandemia</li> <li>• Economía baja</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Cambios constantes de alimentación</li> </ul>

## **2. EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN Y MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ACTUAL**

### **2.1 Fase exploratoria: Entendiendo al consumidor a través de la metodología *Jobs to be done* (JTBD)**

#### **2.1.1 Consideraciones preliminares**

La mayoría de empresas hoy en día diseñan sus productos sin conocer que los clientes compran con un propósito específico o en otros casos no creen en esta teoría de resolver problemas a través de los productos, lo que provoca limitaciones en las oportunidades de crecimiento más relevantes. El “*Jobs to be done*” se refiere a conocer más al consumidor y sus necesidades o problemas por resolver al momento de comprar, teniendo como objetivo principal mostrar el motivo real por el que los clientes consumen un producto y de qué manera facilita su vida. Esta metodología presenta un verdadero reto en cuanto a innovación dado que se busca realizar una oferta al consumidor que resuelva ese “*Jobs to be done*” mejor que otras alternativas de la competencia y obviamente a un precio competitivo.

Es importante mencionar que el “*Jobs to be done*” es un proceso que tiene límites de tiempo, es decir, las soluciones que se encuentran hoy en los productos y servicios deben cambiar periódicamente para crear valor; así el negocio puede mejorar sus ofertas y también dirigirse a nuevos espacios de mercado.

#### **2.1.2 Las preguntas según la metodología JTBD**

La recolección de información se realiza a través de la observación, cuando los clientes no son conscientes de su comportamiento, es más fácil descubrir cuáles son sus necesidades inarticuladas. Los factores que se tendrán en cuenta para analizar el comportamiento del cliente son:

a) Patrones de uso: Se analizaron preguntas tales como ¿Qué circunstancias impulsaron a las personas para consumir los productos de TB y no otro restaurante? ¿Los consumidores se sienten atraídos por TB, cuando y de la manera en la que esperaba el negocio? El observar los patrones

de uso no solo ayudaran a identificar las oportunidades para innovación y el rediseño de productos, sino también a descubrir nuevos mercados.

b) Interacciones con el medio ambiente: ¿Cómo los productos de TB encajan en el día a día de los clientes, en su entorno? Los cambios que se pueden resultar de esta observación a las personas que consumen el producto en su propio entorno también puede ser importante desde el punto de vista de la competencia.

c) Personalización del usuario: ¿Los clientes reinventan o rediseñan el producto de TB para cumplir sus propósitos? A veces los usuarios combinan varios productos para solucionar un problema, el cliente rara vez compra lo que la empresa piensa que le vende.

d) Atributos intangibles del producto: ¿Qué tipo de atributos intangibles tienen los productos de TB? Rara vez, los consumidores nombran estos atributos en una encuesta, pero esos factores invisibles constituyen un tipo de emoción y por tanto una oportunidad.

e) Necesidades inarticuladas de los clientes: ¿Qué ves que la gente no puede hacer que sería claramente beneficioso? Muchas veces los clientes actuales o potenciales no reconocen ningún problema en sus productos o desconocen problemas que pueden ser resueltos, a través de la observación se identifica aquellos problemas que el cliente no logra identificar.

Para el análisis de los “*Jobs to be done*” se aplicarán dos metodologías: la observación y las entrevistas directas a los clientes después de realizar una compra. El primer método identificó las necesidades o problemas de los clientes de manera inconsciente al consumir el producto. La segunda metodología permitió una comunicación directa con el cliente lo que dará una retroalimentación de su experiencia al consumir en el restaurante.

### **2.1.3 Perfiles de contacto**

Gerente: Es la persona que ha administrado el negocio en toda la trayectoria del restaurante. Sus observaciones respecto a las preferencias y comportamientos del consumidor, la familiaridad que tiene con los clientes y el conocimiento del manejo del negocio, hacen que su retroalimentación sea muy importante para tener las experiencias del cliente en contexto y como antecedentes.

Clientes: Las personas entrevistadas son clientes actuales y potenciales del restaurante que han realizado compras recientemente o desde hace varios años. El cliente es el principal foco de atención ya que todos los planes y decisiones se enfocan en cubrir sus necesidades y lograr su satisfacción.

#### **2.1.4 Instrumento de recolección de información**

Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron la observación y la entrevista. Para la metodología de observación se planifico visitar TB cuatro días a la semana (jueves, viernes, sábado y domingo) siendo los días con más afluencia de clientes. Se tomaron en cuenta las siguientes variables, para encontrar los JTBD:

- Atributos intangibles
- Tiempo de espera en ordenes de consumo en el local
- Tiempo de espera de atención a domicilio
- Funcionalidad de los empaques
- Funcionalidad del sitio web
- Funcionalidad del local
- Número de personas según horas del día

El análisis de los resultados de estas variables da como conclusión, que el restaurante tiene buenos tiempos de preparación y entrega en sus productos considerando los dos canales de distribución. Además, el espacio físico del local es lo suficientemente amplio para la utilidad y seguridad de los clientes.

Por el contrario, la funcionalidad de los empaques es poco favorable ya que en algunos productos el cliente modifica la envoltura para consumirlo con comodidad; sin embargo, hay productos que tienen una envoltura muy útil para mantener la correcta temperatura y para facilitar el consumo. Así mismo, la página web al ser netamente informativa carece de interacción con los usuarios y puede resultar poco entretenida para el consumidor. Los resultados a detalle de estas variables se desarrollaron en una bitácora adjunta en el Anexo 2.

De igual manera, se realizó una entrevista al gerente y propietario del restaurante con el fin de conocer la percepción que tiene de sus clientes y el comportamiento de compra de estos. En la tabla 12 se indican los puntos principales de las respuestas obtenidas de la entrevista.

**Tabla 12.** Guion de la entrevista a Gerencia General TB

<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>¿Cuáles son los días con más afluencia de gente?</b>	Los días con más afluencia de gente son de miércoles a domingo, sobre todo los fines de semana hay más gente todavía.
<b>¿Los consumidores se sienten atraídos por TB, cuando y de la manera en la que esperaba el negocio?</b>	La mayoría de clientes si se sienten atraídos por la calidad y sabor de los productos, otros clientes se sienten realmente atraídos por las salsas hechas en casa y en ocasiones han comentado que esa es la principal razón por la que consumen en el negocio y que las llevan a sus casas para combinarlas con otra comida, si bien es cierto no se esperaba que la mayonesa y el ají tuvieran esa acogida.
<b>¿Cómo los productos de TB encajan en el día a día de los clientes, en su entorno?</b>	Existen distintas maneras en las que un producto encaja en el día de una persona, por ejemplo, hay clientes que van antes del almuerzo y consumen los productos como aperitivo, hay gente que consume los productos en reemplazo de un almuerzo ya que no disponen de mucho tiempo. Hay clientes que asisten únicamente por las promociones, hay otros que buscan pasar un momento con sus compañeros de oficina o amigos. Sobre todo, los fines de semana asisten varias familias numerosas a comprar al restaurante por la variedad de productos que hay, si bien es cierto la comida rápida puede resultar más dañina para adultos mayores por lo que se lanzaron nuevos productos que pueden ser elegibles en reemplazo.
<b>¿Los clientes reinventan o rediseñan el producto de TB para cumplir sus propósitos?</b>	En ocasiones si, la gente ordena los productos con ingredientes menos o con ingredientes extras, también ordenan platos o envases extras para acomodar a su preferencia la comida.

Por otro lado, es importante conocer también la perspectiva del cliente por lo que se preparó un cuestionario para responder de manera digital (*Google Forms*) inmediatamente después de cada compra en el negocio o a domicilio. Estas preguntas permitirán que los clientes den una retroalimentación sincera sobre lo que sienten y piensan de los productos.

- ¿Cómo calificarías la experiencia con Topsis Burguer el día de hoy?
- ¿Por qué decidiste comprar en Topsis Burguer y no en otro restaurante?
- ¿Tienes algún comentario, sugerencia o inquietud?

Esta encuesta se realizó directamente a los clientes en el restaurante TB en los días de la semana con más afluencia de gente (viernes, sábado y domingo). Alrededor de 10 personas respondieron la encuesta por lo que se construyó una tabla con las similitudes y diferencias de las opiniones de los consumidores de TB. Los resultados de esta encuesta servirán para el análisis de Jobs to be done y para el desarrollo de los subtemas del capítulo tercero “Pilares de la experiencia al cliente”.

**Tabla 13.** Percepciones de los consumidores de TB

	<b>¿Cómo calificarías la experiencia con Topsis Burguer el día de hoy?</b>	<b>¿Por qué decidiste comprar en Topsis Burguer y no en otro restaurante?</b>	<b>¿Tienes algún comentario, sugerencia o inquietud?</b>
<b>Similitudes</b>	De manera general la experiencia es buena pero no es excelente.	Por la calidad, sabor y la trayectoria del negocio en el sector, salsas hechas en casa.	Remodelación de la infraestructura del negocio, expandirse o abrir otras sucursales.
<b>Diferencias</b>	No hubo calificaciones negativas	Porque tiene parqueadero. Está en el sector (cerca del domicilio)	Productos con más o menos ingredientes.

### 2.1.5 Análisis de resultados

Para identificar los *Jobs to be Done* de la empresa, se utilizaron distintos métodos de recolección de datos como son, la entrevista directa con el gerente, la encuesta personal a cada cliente y la observación. El resultado de cada una de estas metodologías permitió llegar a los siguientes JTBD, estos resultados también servirán posteriormente para el siguiente capítulo de esta investigación.

- Patrones de uso: Una vez identificado que es lo que atrae al cliente para comprar en Tópsi Burguer, es más fácil descubrir cuáles son las oportunidades de innovación. En este caso, por la larga trayectoria que tiene el negocio en el mismo lugar, los consumidores sienten cierta familiaridad con los productos del local y se sienten atraídos por estabilidad de la calidad y el sabor de los productos que se ha mantenido en tantos años. Es importante recalcar que, además de la entrevista con el gerente se ha observado que los consumidores se sienten atraídos por las salsas hechas en casa (mayonesa y ají), algunas veces los clientes piden más salsas e incluso ofrecen pagar un precio por una mayor cantidad. El negocio ha optado por agrandar los envases de despacho de las salsas y sacar a la venta un envase de vidrio grande.
- Interacciones con el medio ambiente: En respuesta a la pregunta ¿Cómo los productos de TB encajan en el día a día de los clientes, en su entorno? Se mide las interacciones del cliente con el restaurante. Por medio de la observación y la entrevista con el gerente se ha logrado identificar que en su mayoría el consumidor está en busca algo rápido y económico para comer. El restaurante tiene un ambiente muy familiar y la mayoría de gente viene por tener un momento agradable en familia, con sus amigos o compañeros de trabajo. El saber de qué manera encaja el producto en la rutina de los clientes permitió lanzar nuevos productos para su comodidad.
- Personalización del usuario: En este caso los productos que ofrece la empresa obviamente tienen un solo uso que sería para alimentación. Sin embargo, se logró identificar ciertos cambios que los clientes hacen al momento de obtener la compra de su producto. Por ejemplo, varios de ellos cambian los envases o empaques del producto, los retiran completamente o solicitan otro para acomodar los productos a su gusto. También hay clientes que aumentan o disminuyen los ingredientes de sus pedidos de tal manera que terminan obteniendo un producto netamente personalizado.

- Atributos intangibles del producto: Además del método de observación se tomó en cuenta las opiniones y comentarios de los clientes que por participación voluntaria hicieron saber a la gerencia que sentían o que recuerdos tienen al momento de comprar en TB, cabe recalcar la familiaridad o conexión emocional que tienen ciertos clientes por el restaurante debido a la larga trayectoria del mismo. Otros atributos intangibles respecto al ambiente y la comida también han sido primordiales en esta investigación y se encuentra detallados en el Anexo 2.
- Necesidades inarticuladas de los clientes: La observación permitió determinar cuáles son los problemas o dificultades que los clientes no logran identificar en una compra o en el producto como tal. Por ejemplo, las bebidas para llevar, requieren de un envase con tapa más segura, a pesar de que no ha existido quejas o inconformidades por parte de los clientes es algo que se puede apreciar. Otro ejemplo, es una atención más personalizada al cliente, es decir, tomar su nombre para la orden, agregar algunas envolturas o *sticker* decorativos a los empaques, de tal manera que los clientes sientan una conexión especial al comprar un producto en TB. También la línea de productos junior se agregó con el fin de que no sea necesario ordenar un producto para compartirlo o de que los niños no sobren comida, estas situaciones son razones por las que usualmente un usuario deja de comprar en TB, pese a que ningún cliente sugirió o sintió inconformidad se observó la necesidad de implementar productos más pequeños a menor precio con los que los clientes se sientan más cómodos.

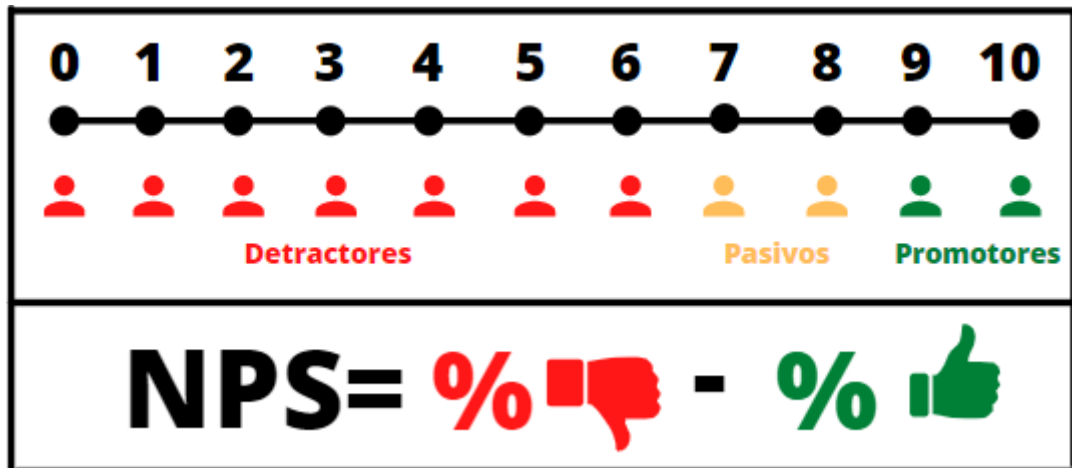
## **2.2 Fase descriptiva: Medición de la experiencia y satisfacción del cliente**

### **2.2.1 Indicadores de medición**

#### **2.2.1.1 *Net Promoter Score***

El NPS es un índice de medición de la satisfacción del cliente, tiene como objetivo principal mostrar la probabilidad de que una persona recomiende o vuelva a consumir un producto. Para evaluar el nivel de satisfacción se realizan preguntas al cliente después de la adquisición de un producto, por ejemplo, ¿Cuan posible es que recomiendes el producto a un conocido? ¿Cuál es la probabilidad de que recomiendes nuestro servicio a un amigo o familiar? ¿Cuánto recomendarías la marca a otra persona?, estas son preguntas clave para calificar que tan alto puede ser el nivel de satisfacción del consumidor para que recomiende un producto (Botey, 2020).

Este indicador se calcula con una escala creada por Reichheld y Satmetrix, en donde se califica del 0 al 10, siendo cero “no probable y diez “extremadamente probable”, el cinco es un valor neutral. Se utiliza este tipo de calificación para que el proceso sea amigable y rápido para el cliente y fácil de entender para todos los involucrados (Botey, 2020).



**Figura 5.** Escala de calificación NPS para análisis de resultados

**Fuente:** HubSpot (Villalobos, 2019)

Al momento de analizar los resultados de la encuesta, se toma en cuenta el comportamiento de recomendación y de compra de los clientes para clasificarlos en tres categorías: promotores, pasivos y detractores. Los primeros corresponden al grupo de personas que dieron una recomendación bastante alta, usualmente su calificación es de 9 o 10. Los segundos, muestran un comportamiento pasivo y usualmente responden con un 7 o un 8 de calificación, y los últimos son los clientes que tienen opiniones negativas y que muestran un comportamiento negativo respecto a la empresa, su calificación esta entre 0 a 6 (Botey, 2020).

### 2.2.1.2 *Customer Effort Score*

El CES es un indicador que mide cuanto esfuerzo un consumidor debe hacer para resolver un problema, tener respuesta de una pregunta o la compra de un producto. Los consumidores quieren tener transacciones simples y si tienen un momento difícil al resolver sus problemas, inmediatamente cambian de proveedor, es muy importante cerrar el ciclo con un cliente si se siente inconforme y entender completamente que se puede hacer mejor para mantenerlo en contacto (Qualtics XM, 2020).

La encuesta de CES se realiza inmediatamente después de una interacción con el cliente, el preguntar qué tan simple fue resolver un problema indica si volverían hacer una compra, la pregunta más común para este indicador es: En una escala de “muy fácil” y “muy difícil”, que tan fácil fue interactuar con la empresa. La idea es demostrar que los consumidores son más leales a un producto o servicio que es fácil de usar y que los consumidores que tuvieron una experiencia de sobre esfuerzo en su interacción tienden a ser desleales y esparcir comentarios negativos cesando compras futuras. Algunos factores a tomar en cuenta para construir una encuesta CES, es optimizarla para el teléfono móvil ya que el 50 % de las interacciones en línea ocurren en estos dispositivos, la encuesta debe ser simple con un máximo de dos preguntas y los resultados deben ser de fácil entendimiento para que todos en la empresa puedan interpretarlos (Qualtrics XM, 2020).

### **2.2.1.3 Customer Satisfaction Score**

El *CSAT* es un índice que mide directamente la satisfacción del cliente respecto de una empresa, compra o interacción. La principal ventaja de este indicador es su simplicidad ya que cierra el ciclo con cualquier interacción del cliente y determina si fue eficaz en generar satisfacción (Villalobos, 2019).

Al ser una encuesta rápida, es fácil identificar si la experiencia no fue satisfactoria y detectar los posibles obstáculos para mejorar la experiencia. Las preguntas básicas que se utilizan para evaluar la satisfacción del consumidor: ¿Cómo calificaría cada uno de nuestros servicios? ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a esta experiencia? ¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende nuestro servicio?, estas preguntas permitirán conocer el nivel de importancia de los productos para los clientes, crear opciones para mejorar el servicio o producto y cuantos clientes pueden convertirse en embajadores de la marca. El rango de calificación puede ser de 1 a 3, 1 a 5 y 1 a 10 siendo 1 “Insatisfecho” y el valor más alto “muy satisfecho” (Villalobos, 2019).

## **2.2.2 Diseño del cuestionario**

El diseño de la encuesta se encuentra en el Anexo 1, tiene un total de 5 preguntas cerradas y todas con una respuesta en escala del 1 al 10, las dos primeras preguntas corresponden al NPS, las dos siguientes al *CES* y la última pregunta al *CSAT*. El diseño de esta encuesta se realizará en *Google*

*Forms*. Las respuestas de esta encuesta permitirán conocer el resultado de los tres indicadores de medición de experiencia del cliente, cuales son las falencias y satisfacción en cuanto a servicio y producto.

### 2.2.3 Población y muestreo

La población objetiva estuvo conformada por los clientes actuales de Tpsi Burguer del año 2020. Para el estudio se consideró como población de estudio los clientes de ambos sexos y que se encuentren en un rango de edad de 15-60 años. Dado que la encuesta se difundió en redes sociales se tomó en cuenta el alcance de las publicaciones en aplicaciones como Instagram y Facebook, que es el mismo alcance que tiene la cobertura de mercado.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó muestreo aleatorio simple, ya que este método indica los resultados de las encuestas que se pueden generalizar para la población objetiva con un margen de error conocido y también producen estimaciones no sesgadas de las características de la población que en este caso es infinita, porque no se puede determinar exactamente el número de elementos (Santos, 2017).

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

El total de personas de la población fue seleccionado a partir de la cobertura de mercado actual que tiene como alcance un público objetivo de 5000 personas al año 2020 tomando en cuenta Quito y Cumbaya, de este grupo se tomó una muestra con un 95% de intervalo de confianza, una estimación de error muestral del 5% (Tpsi Burguer, 2020). En la figura 6, se ilustra la fórmula para determinar el tamaño muestral, en el caso de TB dio un resultado de 357 personas y se logró recolectar 390 encuestas.

Poblaciones finitas:

$$n = \frac{5000}{1 + \frac{0,05^2(5000-1)}{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}} = 357$$

**Figura 6.** Fórmula para estimación de muestra para poblaciones finitas

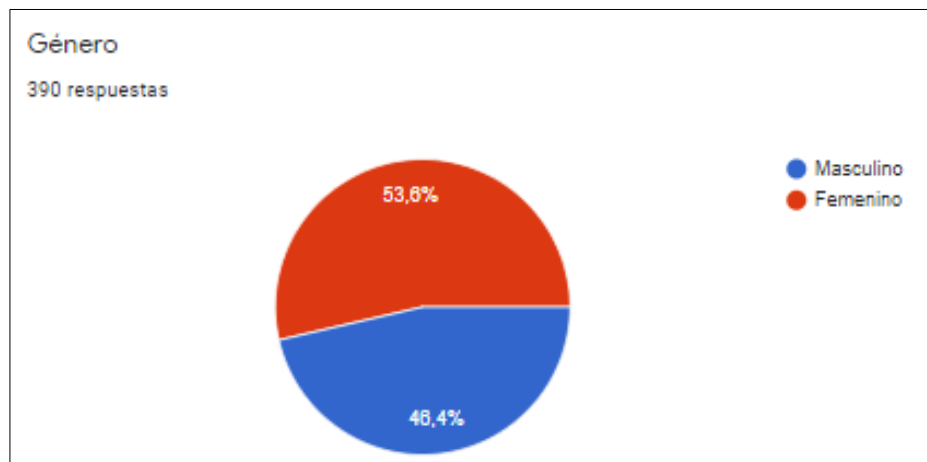
**Fuente:** (Hernandez-Sampieri, 2018)

## 2.2.4 Análisis de resultados

Una vez concluida la recolección de la información, a través de la estadística descriptiva se procedió al análisis correspondiente de los resultados que muestran la percepción de los consumidores por medio de los índices de medición de experiencia del consumidor y las interacciones en general que podría tener el cliente con la empresa. Se obtuvo un total de 390 encuestas respondidas.

### Perfil del consumidor de TB

La figura 7 muestra que los consumidores de Tpsi Burguer, en su mayoría, son mujeres, superando a la media de la población con 53,6%; sin embargo, este porcentaje no rebasa por mucho al género a masculino que representa el 46,4%. Hay un número bastante similar de hombres y mujeres que consumen productos en la empresa.

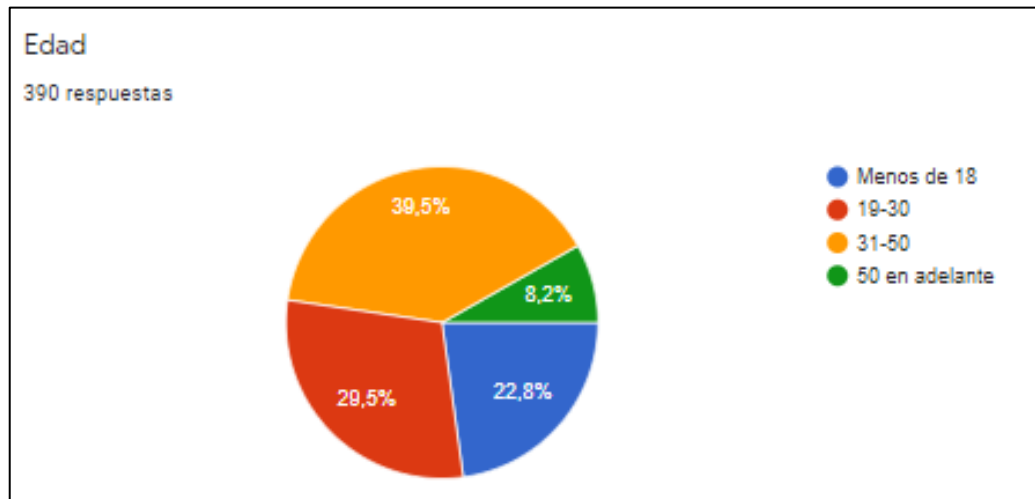


**Figura 7.** Porcentaje de género de los clientes de TB

**Fuente:** Cuestionario de *Google Forms*

Respecto a la edad de los clientes del restaurante, se aprecia que la gran parte de consumidores está concentrada en el rango de edad de 31 a 50 años con un porcentaje de 39,5% y en segundo lugar está el grupo de clientes entre 19 a 30 años con un 29,5%, dada la larga trayectoria del restaurante la mayor parte de clientes son adultos (Figura 8).

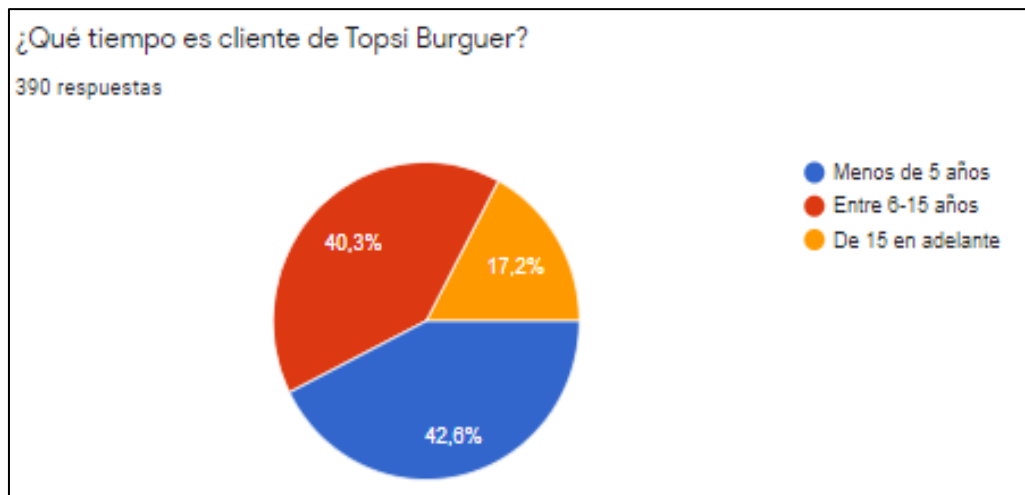
El grupo de personas menores a 18 años representan el 22,8% de la población. Al ser menores de edad, usualmente, no tienen libertad financiera. También es importante recalcar que el restaurante tiene un ambiente más familiar y acogedor por lo que no resulta tan atractivo para adolescentes. Por último, se encuentra el grupo con menor número de integrantes en el rango de edad de 50 años en adelante, con un 8,2% de la población de la investigación. El consumo de comida rápida tiende a ser mayor en los jóvenes ya que no es saludable y las personas adultas mayores cambian sus preferencias por su edad o salud.



**Figura 8.** Porcentaje de edad de los clientes de TB

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

En la figura 9 se exhibe el porcentaje de clientes menor a cinco años representa el 42,6% del total de la población, así mismo se observa que el grupo de personas entre 6 y 15 años pertenecen al 40,3% y el resto de encuestados que pertenecen al 17,2% que son clientes más de 15 años. Eso significa que, aproximadamente, la mitad de los clientes del restaurante son nuevos y han sido atraídos por la reciente apertura de redes sociales. La otra mitad pertenece a clientes antiguos que usualmente son personas que residen en la zona o conocen el restaurante desde sus inicios.



**Figura 9.** Porcentaje de los años de trayectoria del cliente en TB

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

### *Net Promoter Score (NPS)*

La probabilidad de que una persona recomiende o vuelva a consumir en TB es del 51,5% con una calificación de 10 y el 35,1% con una calificación de 9, en total el porcentaje del grupo de los promotores sería de 86,6% lo cual indica que más de la mitad de los clientes realizan una recomendación positiva a sus relativos. Por otro lado, en las calificaciones 7 y 8 representadas por 2,8% y 9,5% respectivamente pertenecen al grupo de clientes pasivos con un total de 12,3% este grupo de personas no corresponden a una actitud negativa pero tampoco se sienten totalmente satisfechos con su compra como para hacer una recomendación. Por último, en la calificación de 0 a 6 representada por el 1% de la población se encuentran los detractores que por lo general son clientes que tienen una relación y opinión negativa con TB (Figura 10).

Una vez reunidas las respuestas el índice NPS, a partir de la fórmula de su cálculo, se obtuvo un resultado de 85,6% de determinar los porcentajes de los promotores y detractores, y sacar la diferencia entre ambos porcentajes. El rango de resultado en este caso es de 85,6%, cuando el índice NPS es mayor a 50 indica que es un excelente resultado.

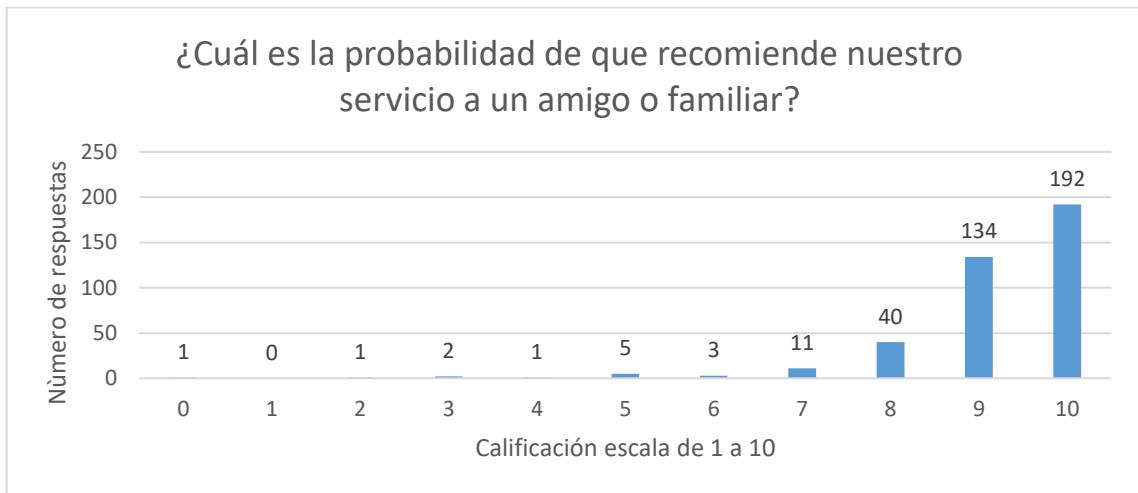
Promotores= 86,6%

Detractores= 1%

$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$

$NPS = 86,6\% - 1\%$

NPS= 85,6%

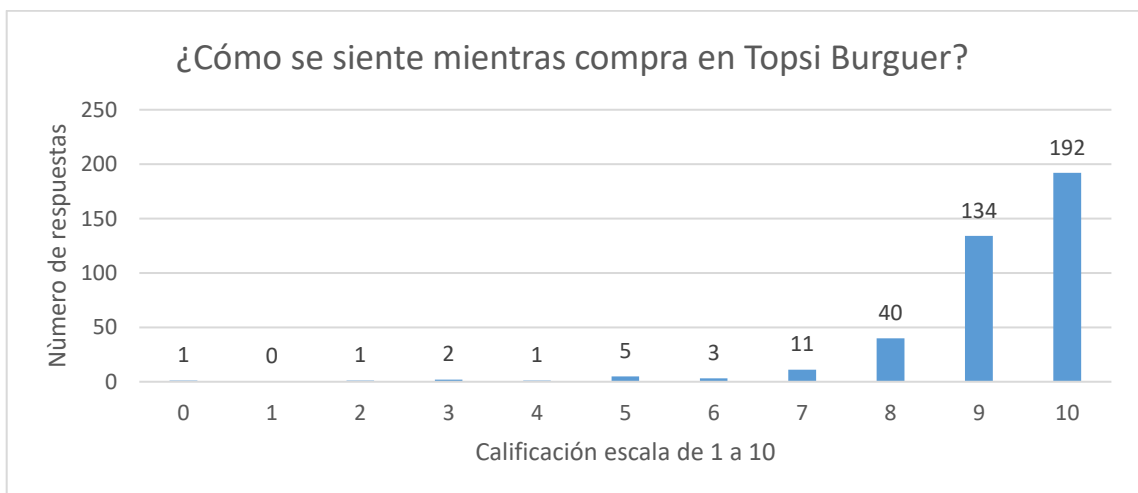


**Figura 10.** Porcentaje de la probabilidad de recomendación del cliente

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

### *Customer Effort Score (CES)*

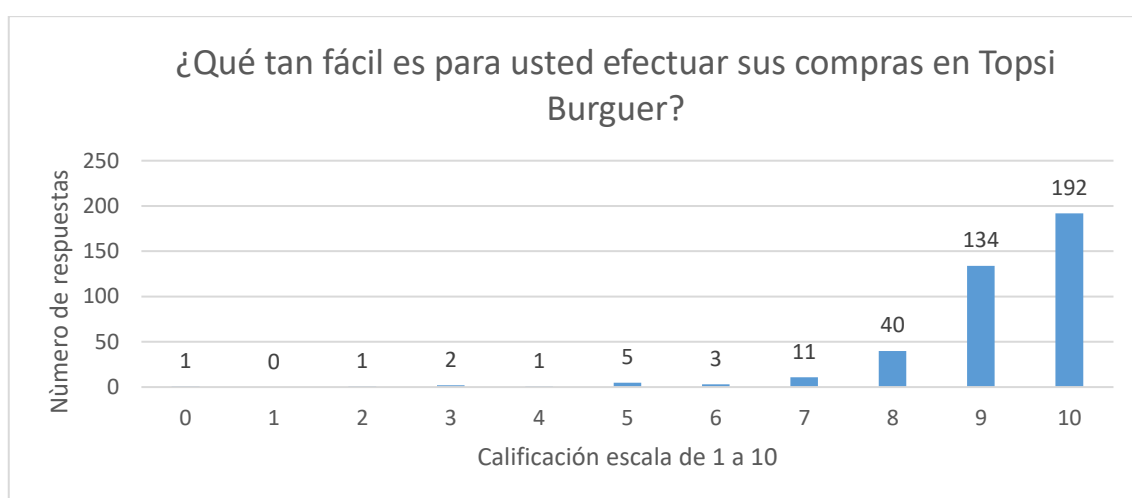
En una escala de 0 al 10, siendo “completamente mal” y “completamente bien”, el mayor porcentaje pertenece a las calificaciones de 10 y 9 con el 39,2% y 34,4% respectivamente, es decir, que la mayoría de los clientes se sienten cómodos al realizar una compra en TB. El 25,2% representa a las calificaciones de 7 y 8 significa que no se sienten insatisfechos pero su experiencia de compra podría mejorar. Apenas el 0,6% de los encuestados respondieron con una calificación de 4 y 5 que se encuentran en la media para abajo (Figura 11).



**Figura 11.** Emocionalidad en la experiencia de compra TB

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

En una escala de 0 al 10, siendo “muy difícil” y “muy fácil”, el porcentaje de personas que encuentran fácil realizar una compra en TB es de 49% con una calificación de 10 y de 34,4% con una calificación de 9. El 13,9% de los encuestados ha respondido con una calificación de 6 a 8, este grupo de personas probablemente obtuvieron su compra, pero con ciertas complicaciones o desagrados leves respecto al producto o la atención al cliente. El 2,7% corresponde a los clientes que pusieron una calificación de 0 a 5 en donde la probabilidad de que tuvieran varias complicaciones o desagrados graves durante el proceso de compra es alta, en otros casos también se puede suponer que no lograron realizar su compra en TB (Figura 12).

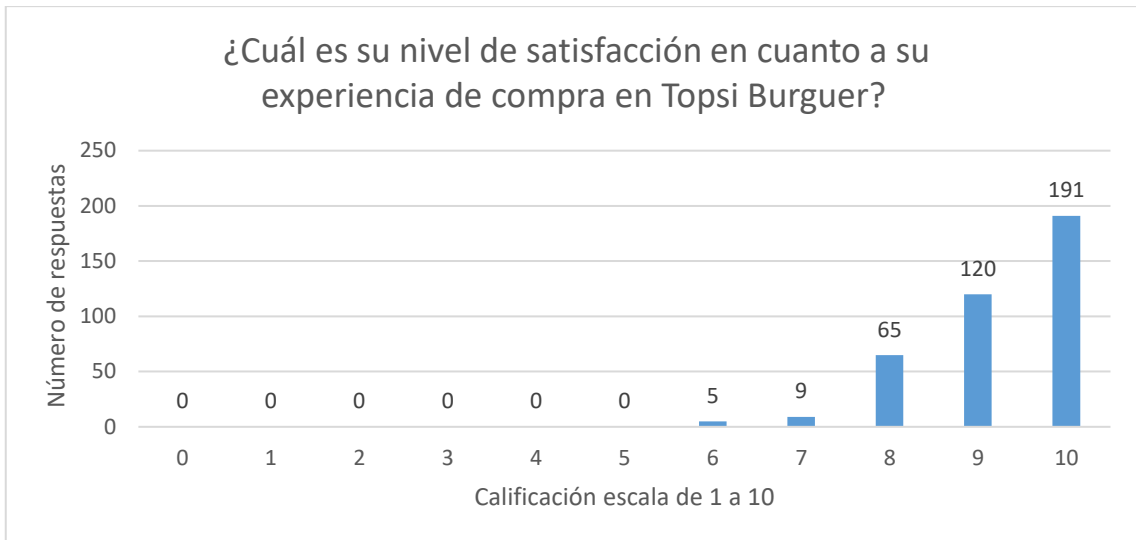


**Figura 12.** Dificultad para realizar compras en TB

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

### *Customer Satisfaction Score (CSAT)*

En la figura 13 se muestra que la mayor parte de personas respondieron con una calificación de 6 a 10 lo que significa que TB en la mayoría de los casos cumple con las expectativas que el cliente tiene al realizar una compra en el restaurante. El 49% y 30,8% de los encuestados respondieron con una calificación de 10 y 9 respectivamente, es decir, “muy satisfechos” y las calificaciones de 6,7 y 8 representan un total de 20,2% lo que significa que son personas que se encuentran satisfechas con el servicio brindado, pero no lograron cumplir con sus expectativas.



**Figura 13.** Porcentaje del nivel de satisfacción en cuanto a la experiencia del cliente

**Fuente:** Cuestionario de Google Forms

### 3. PILARES DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

#### 3.1 *Buyer persona*

Los *buyer persona* son la representación ficticia y generalizada del cliente ideal que se crea a partir de datos reales (desafíos, objetivos, datos demográficos) de los clientes existentes y permite comprender mejor los prospectos para personalizar el contenido en relación con las necesidades de cada tipo de comprador. Para realmente poder atender las necesidades de los clientes actuales y futuros hay que entender los objetivos y los desafíos de los clientes ideales, sus necesidades, su rutina, sus preferencias y otros datos personales que creen un perfil idóneo.

La identificación de los perfiles del cliente se crea mediante la investigación, encuestas y entrevistas al público objetivo, para identificar las tendencias de comportamiento de los clientes, las motivaciones para consumir el producto y facilitar la creación de contenido. La construcción del *buyer persona* inicia por establecer criterios de segmentación que pueden dividirse en sociodemográficos, comportamientos de compra, aspectos personales, comportamiento online, objetivos y retos. Una vez finalizada la investigación y el resultado de las encuestas se guía la construcción del *buyer persona* por los siguientes pasos

Paso 1. Elegir un nombre y avatar para el *buyer persona*, lo más ideal es combinar un nombre de pila con un apellido que haga referencia a la ocupación, cargo o intereses de la persona, por ejemplo: Gerardo Finanzas, Fabio Marketing, Sara Ocupada, Jessica Runner. También al momento de elegir el avatar se escoge el que más se adapte a género, edad y estilo del grupo para humanizar el personaje ficticio.

Paso 2. Datos demográficos (edad, estudios, información personal), esta información será especialmente útil para segmentar las audiencias y crear contenidos. Existen preguntas clave respecto al puesto, empresa, metas, objetivos, antecedentes personales, fuentes de información y preferencias de compra. Por ejemplo: ¿Cómo es tu rutina? ¿Cuál es tu nivel de educación? ¿Qué estudiaste? ¿Cuál es tu compra más reciente? ¿Cómo buscas información sobre restaurantes?, etc.

Paso 3. Características del trabajo, metas y problemas. Esta información se utiliza para destacar los beneficios del producto que se alineen con las necesidades del *buyer*, un cliente solo realiza una compra para lograr solucionar un problema, lo importante es identificar como el producto que se ofrece puede ayudar al *buyer* persona a mejorar su vida.

Paso 4. Que herramientas usa y como prefiere comunicarse. El conocer que herramientas utiliza habitualmente permitirá encontrar sinergias con el producto y detectar que elementos se pueden destacar, es importante recordar que un cliente realiza una compra para lograr un objetivo o solucionar un problema. En este paso también se puede recopilar información sobre qué productos de la competencia consume, saber qué características gusta el *Buyer* persona de la competencia dará una idea sobre que lo puede atraer.

Paso 5. Hábitos de consumo de información y redes sociales. En este paso se busca conocer información específica sobre que aplicaciones, redes sociales y en donde busca información el *buyer* persona, de esa manera será más fácil saber en qué medios debe tener presencia la empresa.

El uso efectivo de los *buyer* persona permitirá reasignar los gastos publicitarios, reasignar los recursos humanos, usar un lenguaje familiar, segmentar la lista de contactos, crear contenido para un *buyer* persona específico, asegurarse de que el contenido disponible se alinee con los *buyer* personas, usar contenido dinámico, optimizar las páginas de destino.

Para la creación de los perfiles de *buyer* persona se tomó en cuenta los resultados de las investigaciones realizadas en el capítulo 2 “Evaluación de la percepción y medición de la experiencia y satisfacción del cliente actual”. La representación de los perfiles se realizó por una segmentación de edad de tres grupos, los clientes potenciales, nuevos y antiguos. Además, se consideró otros aspectos como edad, educación, gustos y preferencias que están medidos por una escala de interés e indiferencia, las preocupaciones, desafíos o retos, los medios digitales por los que realiza interacciones y las características principales del perfil.

En la figura 14 se muestra el primer perfil de *buyer* persona, que tiene por nombre “Darío, el nuevo” este avatar representa a los clientes de 1-5 años que usualmente son personas entre los 15-25 años y se encuentran más interesados en la experiencia de compra que en la compra en sí. En este grupo los clientes están muy conectados a medios digitales por lo que es más fácil llamar su atención por estos medios.

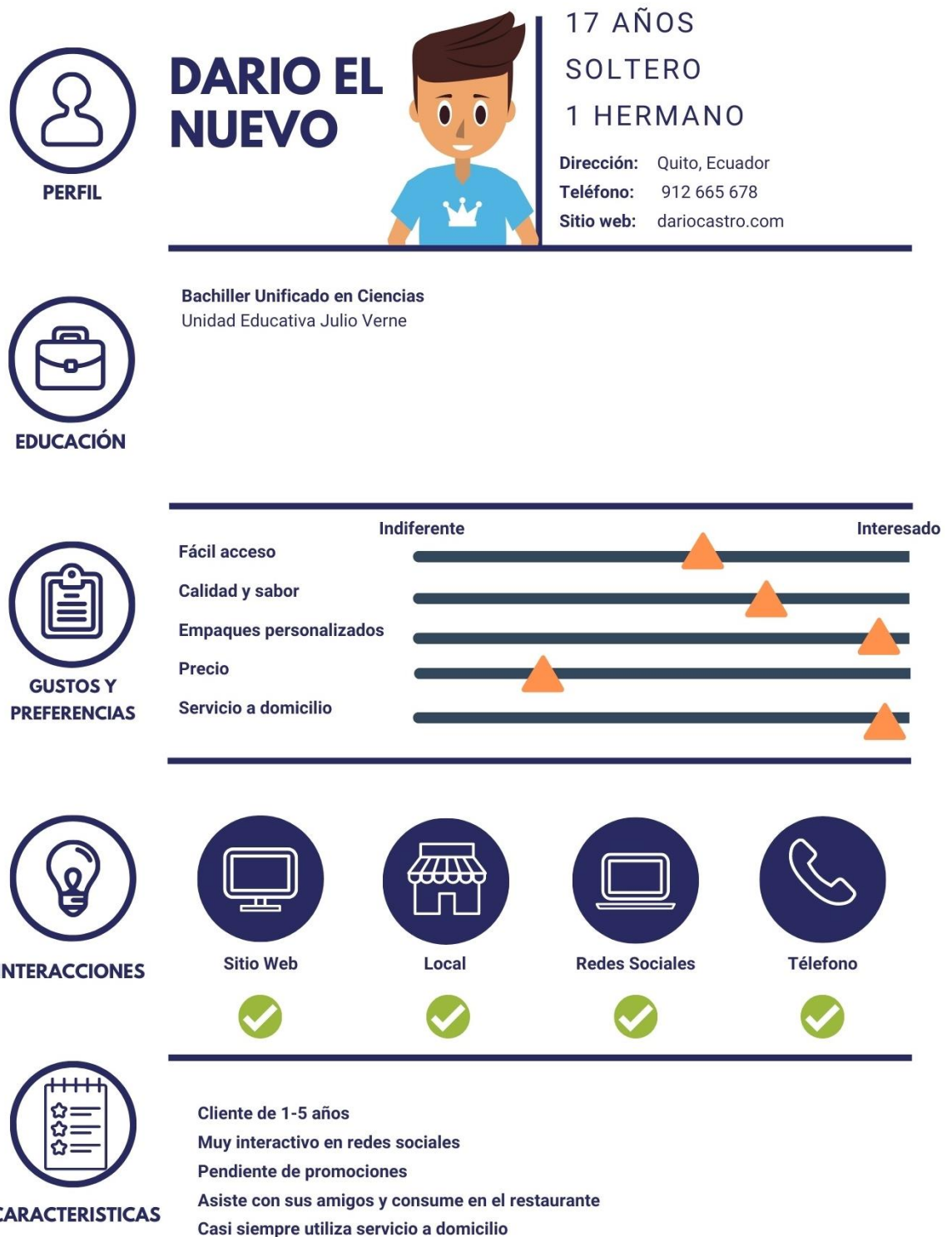


Figura 14. Perfil 1 del Buyer Persona de TB

En la figura 15 se aprecia el segundo perfil de *buyer* persona y está personificado por “Carol, la estándar”, el nombre está dado porque representa a los clientes más habituales que reúnen las características comunes de la mayoría. Este segmento es el grupo de clientes entre 6-15 años que comúnmente simboliza a las personas entre 25-45 años de edad. Este grupo de clientes expresa su inconformidad y da sus sugerencias con más frecuencia que el resto de clientes por la familiaridad que ha ido generando con el negocio.

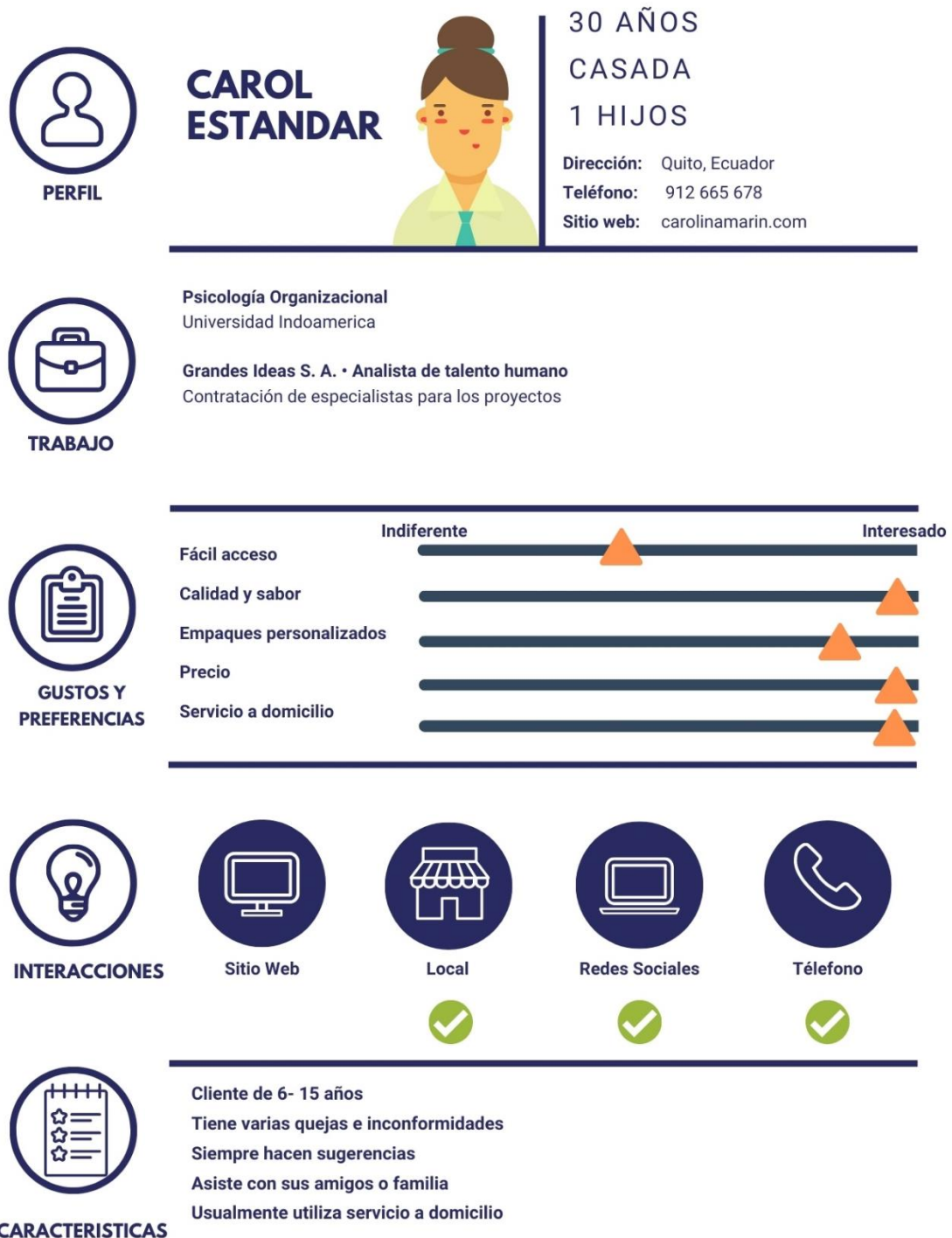


Figura 15. Perfil 2 del Buyer Persona de TB

La figura 16 indica el perfil de “Pepe el fiel” y representa al grupo de cliente entre 15- 20 años, que normalmente son las personas entre 45-65 años. Este grupo de personas son clientes que han comprado en TB desde sus inicios y conocen todo tipo de cambio que se haya realizado en el negocio, a diferencia del perfil 2 si tienen familiaridad con el negocio, pero no realizan ningún tipo de sugerencia ya que por la larga trayectoria que tienen solo les interesa que la calidad y sabor del producto se haya mantenido.

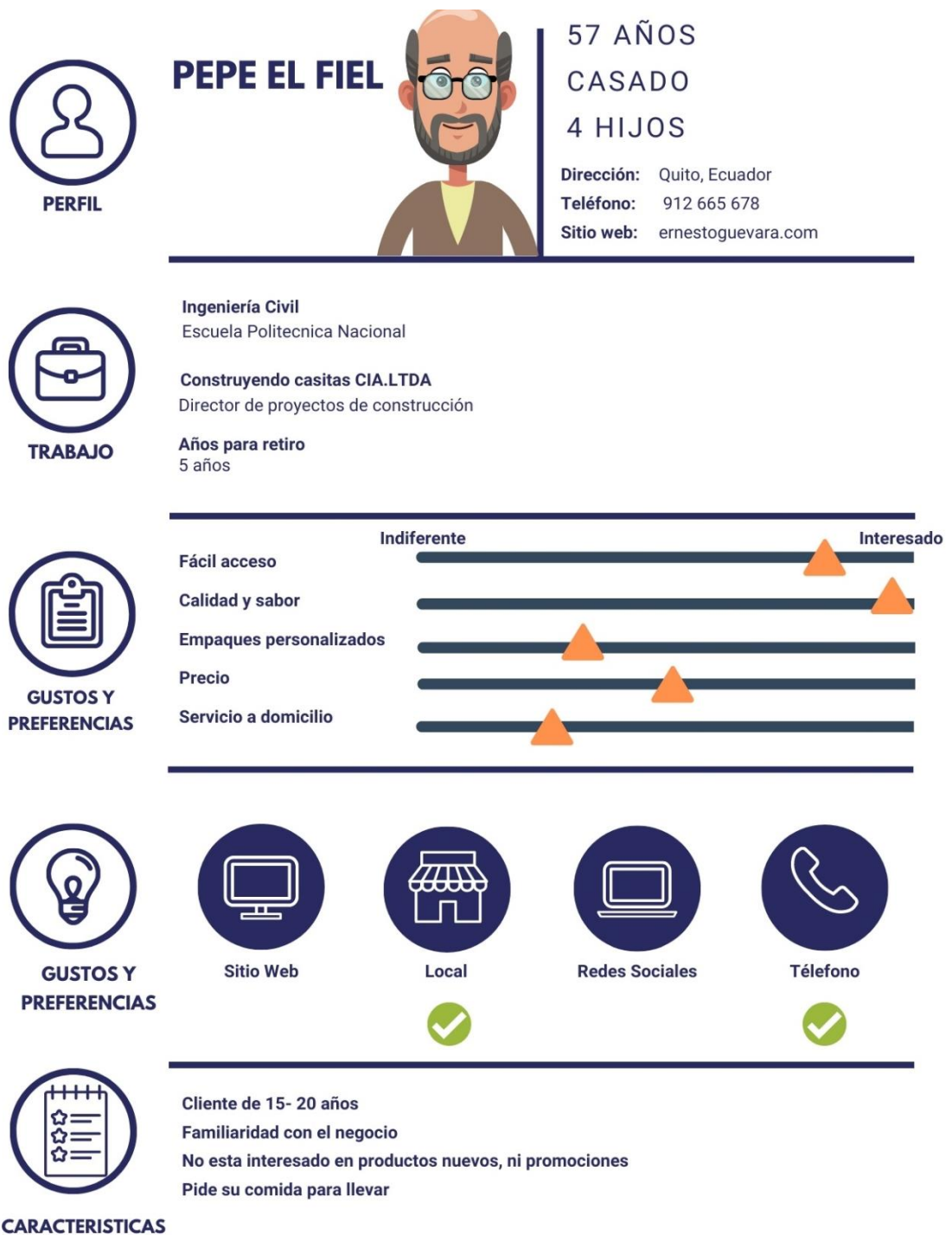


Figura 16. Perfil 3 del Buyer Persona de TB

### 3.2 Mapa del viaje del cliente

El Mapa del viaje del cliente es una herramienta del *Design Thinking* que permite desarrollar una adecuada experiencia del usuario respecto a un producto o servicio. Se puede observar en la figura 17, que las variables para identificar la experiencia del cliente en cada fase son las interacciones, canales, descripción, experiencia, puntos de dolor y oportunidades de mejora.

El objetivo principal de las interacciones es determinar cómo se sienten los clientes en cada fase y como se podría elevar el valor de sus experiencias (Vera, 2020). Determina todos los puntos de contacto del cliente con la organización durante el proceso de compra, por eso el dar una buena primera impresión respecto al producto y servicio permitirá acercar al cliente con la empresa, formar vínculos y lograr su fidelización. Considerando que hoy en día las interacciones digitales se han aumentado drásticamente, las relaciones entre consumidores y empresas tiende a ser por redes sociales, por lo que no solo es importante el servicio al cliente de manera personal sino también la buena atención en medios digitales.

Los canales son los medios por los cuales el producto o servicio es entregado al cliente y en el mapa de experiencia al cliente se grafica cada acción que realiza el usuario interactuando con el servicio u organización. La creación de los perfiles de *buyer* persona permitió identificar que canales utiliza cada arquetipo de clientes, esta información da a conocer si el número de canales existente es suficiente, se debe aumentar o disminuir y muestra que hay unos canales más importantes que otros (El viaje del cliente, 2021).

En la etapa de la descripción, se describen las acciones que hace el usuario interactuando con el servicio de la organización (IdaBlog, 2020). La descripción de las interacciones no necesariamente debe ser demasiado larga, pero si lo suficiente explicitas para que los lectores del mapa comprendan de mejorar como se efectuando cada una de las interacciones.

La experiencia incluye los niveles de intensidad de las emociones durante las distintas fases o tiempo. El objetivo principal es descubrir cómo se puede mejorar esas

experiencias y con ello las ventas. Lo que impulsa a una persona a determinar si su experiencia ha sido negativa o positiva es el conjunto de emociones que sintió al consumir el producto, varias de estas acciones suelen ser causadas por los puntos de dolor. La parte más importante de crear una experiencia valiosa es el sabor como actuar comportarse frente a los problemas que el cliente pueda presentar y que tanto esfuerzo hizo la empresa para darle una solución (Hammond, 2021).

Se entiende como puntos de dolor a todas las acciones ligadas a una carga emocional negativa y el no saber detectarlas a tiempo puede desencadenar la creación de un detractor y hacer disminuir el NPS de una compañía (Rodríguez, 2019). Al analizar el *customer journey map* también indica cuáles son las etapas del proceso que generan más dudas en los compradores, incidencias o incluso quejas (Pozo, 2021). El comprender cómo se siente el cliente en cada momento (irritado, interesado, decepcionado, cómodo, confundido, etc.) sobre todo entender qué le molesta o incomoda en cada interacción.

Gracias a los puntos de dolor se puede identificar las oportunidades de mejora y precisamente en esta etapa es en donde se corrige los puntos críticos, se simplifica los puntos más complejos y se innova para que el cliente pueda conectar mejor con la empresa. Por lo que crear un diseño detallado de la trayectoria del cliente desde el primer contacto con la marca hasta que concreta su compra identificara los imprevistos y puntos débiles que son importantes de reconocer en el momento apropiado para facilitar el viaje emocional del cliente a través de la empresa (Hammond, 2021).

En la construcción del mapa de la experiencia de TB se identificó tres fases principales, la primera fase es la pre-compra, esta fase es el proceso de reconocimiento o investigación del usuario. Empezamos por entender la necesidad del cliente de satisfacer su deseo de hambre y entrar en la fase de seleccionar el restaurante ideal. En la figura 17 se puede apreciar como el cliente pasa por diferentes interacciones como, buscar un restaurante en redes sociales, preguntar recomendaciones a conocidos, comparar distintas opciones de menú, hasta elegir a TB.

Una vez que el usuario ya seleccionó a TB inicia la segunda fase que es la compra, esta fase es la más importante porque agrupa un conjunto de decisiones que el usuario realiza hasta obtener su producto. Al ser una fase que conlleva demasiada interacción con el

usuario, requiere de mucha atención en el servicio para que el cliente sienta que ha hecho una buena compra y que la experiencia en TB es lo suficientemente recíproca al nivel de esfuerzo que ha realizado para hacer su compra.

En esta fase el usuario comienza por seleccionar el canal de compra (restaurante o domicilio). A partir de ahí la experiencia que pudiesen experimentar va a ser completamente diferente, en el caso de hacer su pedido directamente en el restaurante toda interacción va a ser personal, la atención del personal, el cobro en caja de los productos, la entrega del ticket, el lugar de tiempo de espera y la entrega del pedido. Los pedidos de productos por este canal tienen una cierta ventaja que es el poder observar las reacciones y emociones del cliente respecto a cada interacción. En cambio, en el caso de hacer un pedido por domicilio las interacciones van a ser indirectas y propiamente el usuario interactuara de manera digital con TB hasta el punto en donde recibe su pedido.

La tercera y última fase es la post compra, en donde están todas las interacciones durante y después del consumo del producto. En esta fase el cliente puede tomar dos caminos, una percepción positiva o negativa en el primer caso el cliente ya decidió si realizó una buena compra y volvería a comprar una vez más o si el producto es merecedor de una recomendación entre sus las personas cercanas. Por otro lado, si la experiencia que ha tenido con la comida es negativa, lo más probable es que no vuelva a considerar a TB como una opción y que no haya ningún tipo de recomendación o que reciba una recomendación negativa.

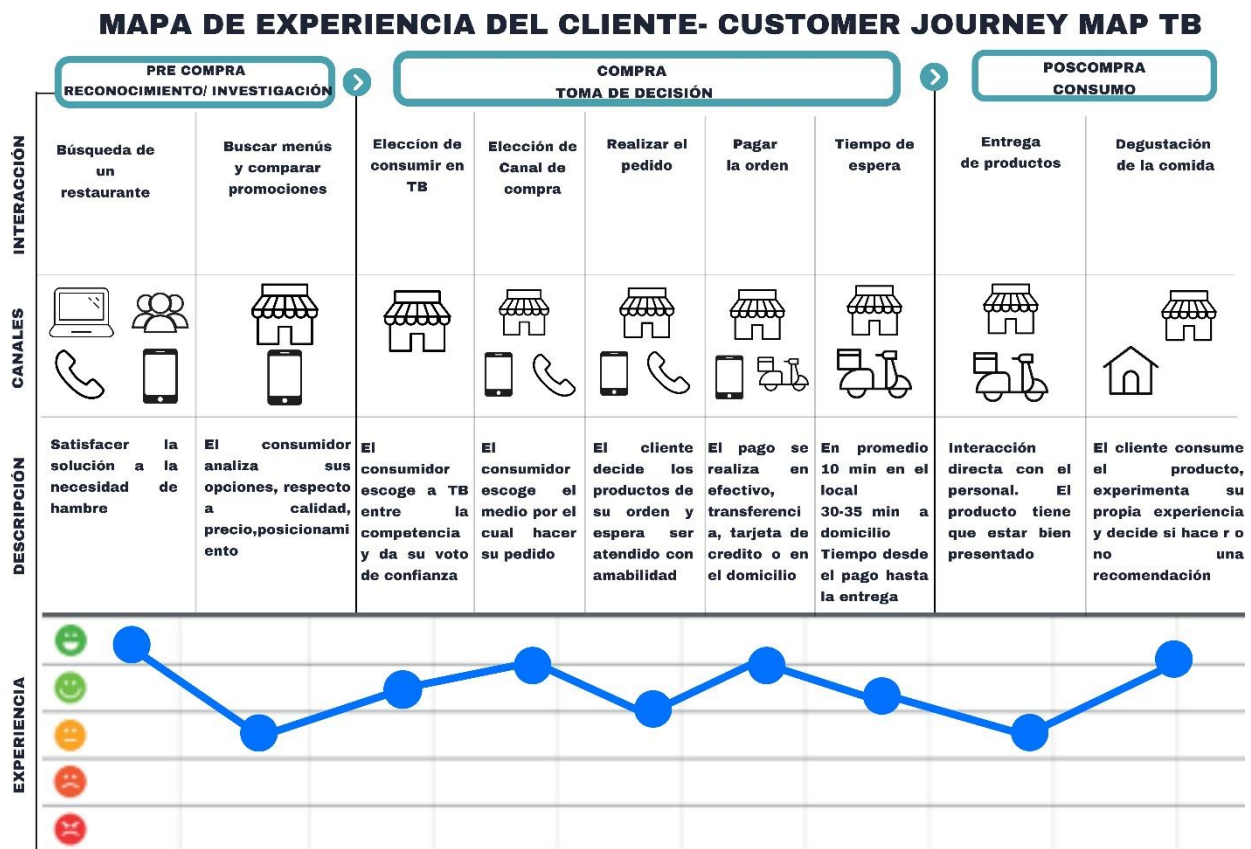
Todas estas fases son evaluadas por la interacción que el cliente tiene con la empresa, en el caso de TB esas interacciones atraviesan las fases y van desde el momento que el cliente decide buscar un restaurante (Fase 1) hasta el momento que se hace el consumo del producto (Fase 3). En la figura 17, se muestran las interacciones que se han identificado como las más relevantes dentro del mapa de experiencia del cliente de TB.

Respecto a los canales de TB, existen dos medios por los cuales un cliente realiza un pedido, el servicio en el local y a domicilio. Para ambos canales de distribución se utilizan distintos medios. El servicio en el restaurante va a depender de la atención al cliente del personal en todo momento y de la infraestructura del restaurante. En el segundo canal de distribución que es el servicio a domicilio dependerá de la interacción

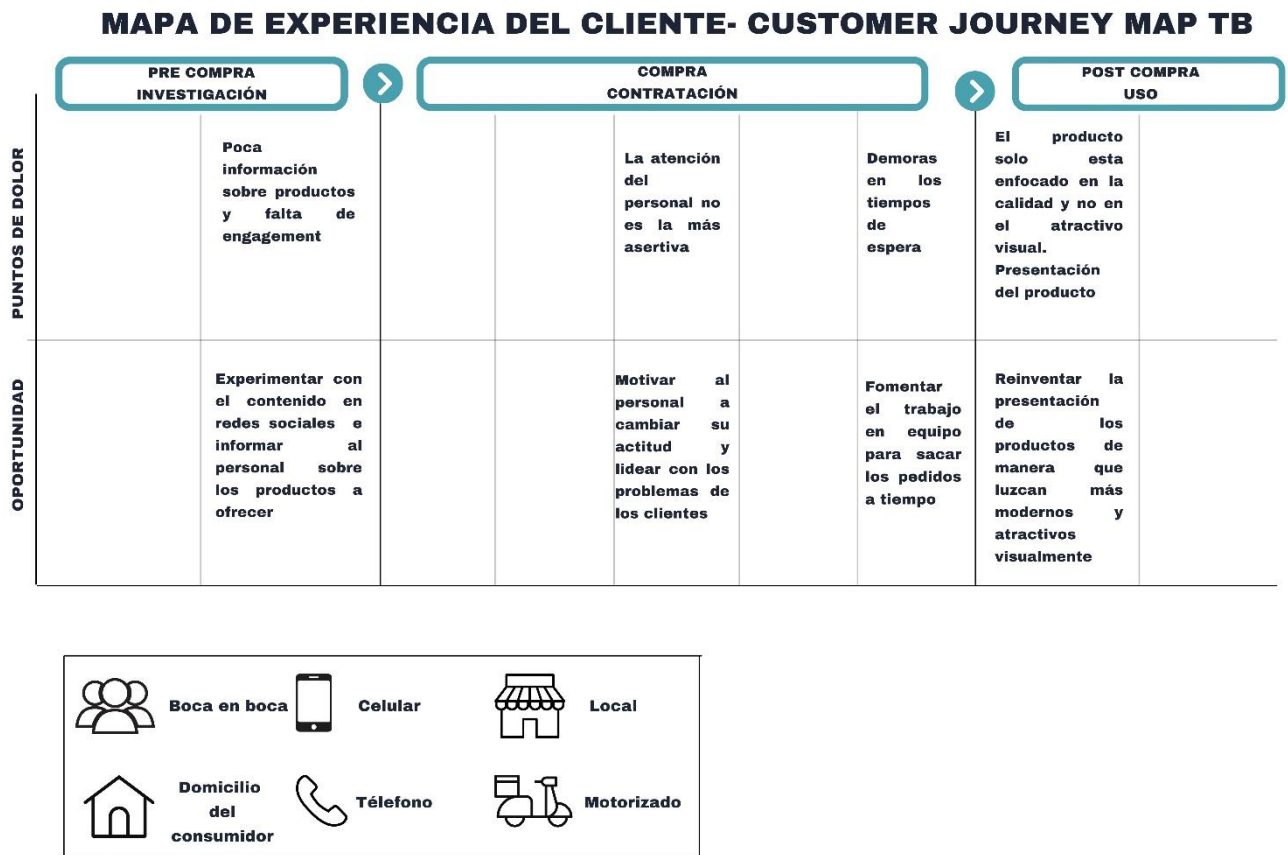
en redes sociales y llamadas telefónicas, por ejemplo, si las respuestas a los mensajes del cliente son rápidas y amables, si el tiempo de espera del pedido tanto en el local como el del motorizado es lo suficiente, si encontraron la información que buscaban en el sitio web o en redes sociales, todas estas interacciones en los canales van a suponer si el servicio que se está dando es eficaz o no.

La experiencia de los clientes en TB se analizó desde los resultados de las encuestas y metodologías de observación que se utilizaron en el capítulo 2. Existen muy pocas experiencias negativas, pero eso no significa que se deban dejar de lado esas experiencias sino enfocarse más en cuales son los puntos de dolor del cliente para poder resolverlos. En el mapa de experiencia del cliente de TB la experiencia del cliente se mide por cada interacción, con una calificación del 1 al 5, siendo 1 una la peor experiencia y 5 la mejor.

En la Figura 17, se observa que las oportunidades de mejora provienen de los puntos de dolor que experimenta el cliente. Por cada experiencia negativa se obtiene una oportunidad de mejorar esa interacción para convertir a los clientes detractores en



promotores, aunque ese puede llegar a ser un gran reto, la meta principal es fidelizar aquellos clientes que no lograron cumplir con sus expectativas en TB.



**Figura 17.** Mapa del viaje del cliente TB

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3 Comunicación de marca

La marca proporciona una identidad individual diferenciada a la empresa y a su vez el conjunto de signos, colores, símbolos generan valor para el consumidor, a partir de esta definición la empresa debe crear una marca que de confianza al cliente. En la comunicación y marketing el concepto de posicionamiento se ha ido centralizando cada vez más en los últimos años. El principal objetivo de la comunicación de marca es identificar como los clientes perciben el producto respecto de otros competidores, en este caso se diseñó estrategias que permitan a TB aumentar el *engagement con sus consumidores*. (Alcaide, 2019)

En los mercados actuales las marcas más reconocidas se caracterizan por ser honestas, transparentes y confiables, Juan Carlos Alcaide, en su libro “*Customer Experience*” menciona que el conjunto de valores que tiene una marca es lo que hace que el consumidor la prefiera sobre otras.

En el mundo del marketing la percepción está por encima de los productos en sí, la percepción es la realidad y la verdadera manera de llegar al consumidor es a través de las emociones, los sentimientos y sus percepciones. Cuando se menciona que el producto es lo de menos no quiere decir que no deba ser de alta calidad, ninguna marca va a funcionar si el producto no es bueno. Tras analizar el papel de marca de TB y ver como la marca influye en los consumidores a la hora de comprar se tiene una idea más clara de las expectativas de los clientes de TB, por eso se ha realizado un conjunto de estrategias de comunicación de marca para tener mayor influencia en el público objetivo (Alcaide, 2019).

**Tabla 14.** Estrategias de comunicación de marca de TB

<b>Estrategia</b>	<b>Medio</b>	<b>Objetivos de marketing digital</b>
Mix de comunicación recomendaciones	Experiencia del servicio al cliente	Mantener a los clientes actuales interesados y conformes con la atención al cliente. Atraer a los clientes potenciales por el buen servicio ya sea personal o a domicilio.
Publicidad digital	<i>Influencers</i> que se caractericen por crear contenido promocional o de restaurantes	Obtener un mayor alcance en la cobertura de mercado respecto al número de personas que han oído acerca de Tpsi Burger Medir las respuestas de aceptación de interacciones en redes sociales.
El consumidor manda	Redes sociales	Involucrar a los clientes en la toma de decisiones respecto a los productos nuevos o renovación de imagen y promociones. Publicar contenido interactivo en donde los clientes

Marketing de contenidos	Publicaciones en redes sociales	Crear contenido diario e innovador en redes sociales para captar la atención de los seguidores actuales y los potenciales.
-------------------------	---------------------------------	--

## 4. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 Conclusiones

- El comportamiento de los consumidores en los últimos años ha cambiado demasiado, específicamente en el último año debido a la situación económica y de salud en el país. Actualmente los consumidores escogen selectivamente sus gastos por lo que hoy en día valoran más las experiencias de compra ya sea en un establecimiento o por medios digitales.
- El negocio tiene una larga trayectoria en el mismo sector por lo que, los clientes habituales se sienten familiarizados con una única imagen, y resulta difícil fidelizar a los clientes potenciales porque no hay ningún vínculo entre ellos y la empresa.
- El negocio tiene una cobertura bastante amplia en el territorio de Quito y Cumbayá; sin embargo, no ha logrado captar la atención de las personas para convertirlas en clientes. Por una parte, se debe a la ausencia en plataformas digitales de domicilios ya que solo cuenta con un motorizado perteneciente al negocio mismo, y por otra parte a la atención del personal que a veces no es la más asertiva.
- Las ventas en los últimos cinco años han ido decayendo, específicamente en el año 2020 por la crisis económica y social que ha traído la pandemia. La tendencia del declive en ventas se asocia con factores internos y externos que abarcan un análisis global de la situación en la que ha venido desempeñándose la empresa respecto a sus clientes, proveedores, empleados, competidores, imagen, marca, regulaciones, etc.
- Existe una fuerte competencia en el sector en el que se encuentra ubicado el negocio. Al ser una zona tan comercial con negocios que ofrecen productos similares o sustitutos, el consumidor tiene demasiadas opciones abiertas para tomar una decisión, lo que se convierte en un verdadero reto captar su atención y lograr que realice su compra.

- Los consumidores tienen gustos y preferencias diversos y son muy sensibles al cambio. Cada consumidor busca satisfacer una necesidad al comprar un producto, y que el proceso de compra cumpla sus expectativas por lo que, la percepción que tengan del negocio va a estar relacionado a la experiencia vivida.
- Los resultados de la encuesta aplicada sobre los índices de medición de experiencia al cliente (NPS, CES, CSAT) revelan que en la mayoría de casos los clientes de TB tienen una buena experiencia de compra y se sienten satisfechos respecto al producto y servicio, lo que hace que la probabilidad de recomendación del restaurante aumente. Son muy pocos los casos en los que un cliente tiene una mala experiencia o se siente mal al comprar en TB; sin embargo, varios de los encuestados han votado que tienen dificultades para efectuar una compra.
- Los JTBD encontrados permitieron que el negocio se informe sobre que puede hacer por sus clientes, como puede mejorar el producto en funcionalidad y de qué manera los clientes sienten que están comprando un producto de valor. Por otro lado, se reveló que la percepción que tienen los clientes de TB hacia el negocio es de un restaurante familiar, con productos de buena calidad pero que carece de innovación.
- Los clientes de TB se agrupan en tres diferentes arquetipos de *buyer* persona, se concluye que todos los clientes están conectados a medios digitales unos a más dispositivos que otros y que en su mayoría se fijan en la atención del servicio al cliente y en la calidad y sabor de los productos.
- La ausencia y la poca participación en medios digitales de TB hace que los clientes no obtengan información sobre los productos, y por tanto, no sientan interés por lo que puede ofrecer el restaurante haciendo que no luzca competitivo ante otros restaurantes de comida rápida.
- El conocer más a fondo a los clientes de TB, permitió al restaurante saber en qué puntos debe enfocarse para mejorar y establecer una imagen de marca que permita tener más alcance en los sectores de distribución y posicionarse a largo plazo.

## 4.2 Recomendaciones

- Con el fin de poder aumentar las ventas y dar valor a la experiencia al cliente que es el principal objetivo de este trabajo de investigación, se propone que la empresa de capacitación a sus empleados sobre la atención al cliente, esto les permitirá saber cómo reaccionar ante cualquier malestar de un cliente, responder mejor a las interacciones en los procesos de compra y hacer más placentera la experiencia del cliente.
- En la actualidad los consumidores son más visuales respecto a sus compras por lo que se recomienda mejorar la presentación de los productos a nivel de empaques, cambiarlos por unos que se identifiquen más con la personalidad del negocio y que se diferencien del resto de sus competidores para llamar más la atención. De la mano también está el hacer publicaciones en las redes sociales en las que está presente como *Instagram*, *Facebook* y *Whatsapp*.
- En este momento en donde la mayoría de las compras se han vuelto digitales, Tpsi Burger debería enfocarse en crear una imagen uniforme en medios digitales de tal manera que en cualquier plataforma se distinga del resto de competidores, además de difundir y mantener la misma información, crear el mismo contenido y lograr crear mayor *engagement* en redes sociales.
- Con el objetivo de captar clientes potenciales y fidelizar clientes actuales, se sugiere que la empresa se introduzca en una estrategia de innovación a nivel global. Los resultados de las encuestas y métodos de investigación arrojan que a nivel general el consumidor de TB se siente satisfecho con la calidad y sabor del producto y aunque para algunas personas los empaques no tengan relevancia, el método de observación indica que inconscientemente prefieren los restaurantes que brindan productos llamativos visualmente.
- Se recomienda a la empresa organizar mejor la información internamente, es decir tener una mejor comunicación con empleados respecto a horarios, manipulación de alimentos, procesos de producción y con proveedores en relación a horarios,

ofertas, pagos y calidad de materia prima, de tal manera que los cambios internos se vean reflejados en el exterior: el servicio y los clientes.

- Para que exista una mejor organización tanto a nivel interno como externo, se propone que la gerencia descentralice el manejo total del negocio, es decir que delegue personal para las distintas áreas dentro de la empresa y contrate un administrador que asigne funciones y permanezca presente permanentemente en el local como apoyo a la gerencia.
- Respecto a tener una constante actualización de la satisfacción del cliente se propone realizar cada cierto tiempo encuestas o contenido en redes sociales para saber cómo ha sido la experiencia del cliente periódicamente y saber si en realidad el restaurante ha mejorado en ese aspecto. Existen varias alternativas como las encuestas rápidas en Instagram o simplemente realizar preguntas directas a través de publicaciones hará que los consumidores sientan que la marca está pendiente de su experiencia.
- Utilizar más frecuentemente la herramienta del mapa del viaje del cliente para dar seguimiento a la evolución en los procesos de compra y post compra hasta lograr que los puntos de dolor que existan se reduzcan en su totalidad o a su vez ir descubriendo nuevos puntos de dolor como oportunidades de mejora. Es importante mencionar que esta herramienta también sirve para interpretar y entender desde la perspectiva del cliente que tan fácil es efectuar una compra en TB, en el mapa se encuentran plasmadas todas las interacciones presentes por lo que a futuro se recomienda renovar constantemente este mapa.
- Todas las estrategias de comunicación de marca presentadas en el capítulo 3 priorizan al cliente y sus preferencias, por lo que generar una idea de confianza y estabilidad hará que el consumidor sienta seguridad al comprar un producto, por lo que Tpsi Burguer debería alinear el concepto que quiere transmitir como restaurante para lanzar una comunicación de marca afianzada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaide, J. C. (2019). *Customer experience*. Madrid: ESIC.
- Botey, P. (10 de Marzo de 2020). *InboundCycle*. Obtenido de Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula?: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- CONVOCA. (19 de Enero de 2021). Obtenido de Análisis de la cadena de valor: [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszMDtbLUouLM\\_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkCO1BTUAAAA=WKE#:~:text=En%20un%20sentido%20estricto%2C%20el,identificando%20sus%20costes%20y%20relacione](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDszMDtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAkCO1BTUAAAA=WKE#:~:text=En%20un%20sentido%20estricto%2C%20el,identificando%20sus%20costes%20y%20relacione)
- Cruz, R. C. (2007). Valores, misión y visión. *Contribuciones a la economía*, 3. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2007c/rcc-0710.htm>
- El viaje del cliente. (5 de mayo de 2021). *Qué es Customer Journey Map – Cómo hacer un mapa de viaje del cliente*. Obtenido de <https://elviajedelcliente.com/academia/customer-journey-map/>
- García, M. (Junio de 2013). La evolución de las ventas. *Channel News*, 20-23. Obtenido de <http://www.emb.cl/channelnews/articulo.mvc?xid=2374&ni=la-evolucion-de-las-ventas#:~:text=La%20evoluci%C3%B3n%20de%20las%20ventas%2C%20como%20parte%20de%20la%20Estrategia,consumidores%20y%20futuras%20tendencias%20de>
- Hammond, M. (14 de enero de 2021). *Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (ejemplos y plantilla)*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
- Hernandez-Sampieri, M. y. (2018). *Métodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw-Hill.
- Herrera, R. (22 de Enero de 2021). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56184701/5\\_fuerzas\\_de\\_porter\\_ejemplo.p](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56184701/5_fuerzas_de_porter_ejemplo.p)

df?1522268840=&response-content-  
disposition=inline%3B+filename%3DLas\_5\_Fuerzas\_de\_Porter\_Las\_5\_Fuerzas  
\_de.pdf&Expires=1611341634&Signature=Pf4lvM1q7xRboIMfO5KgNLNv~ni  
fFR2X3EkcYfOu

IdaBlog. (30 de Julio de 2020). *Journey Map: El relato de la interacción entre usuario y servicios*. Obtenido de <https://blog.ida.cl/experiencia-de-usuario/journey-maps-relato-interaccion-usuario-servicios/>

INEC. (15 de Enero de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education Inc.

Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores*. Barcelona: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA. Obtenido de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía, C. A. (6 de enero de 2021). *Documentos Planning*. Obtenido de Los valores corporativos: <https://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Olmedo, F. (2019). Cadena de valor. *Estrategia Magazine- Sección Administrativa*, 1-3. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena\\_de\\_Valor.pdf?1499829005=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena\\_de\\_Valor.pdf&Expires=1611015559&Signature=fqhIs7BZChIP-a6anFK9W5XxfGeyeFEFES2cMzkw1Wp2fWb~6KZZVMk8TAB7Ub8Opi93Eq-GEcMYG](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor.pdf?1499829005=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1611015559&Signature=fqhIs7BZChIP-a6anFK9W5XxfGeyeFEFES2cMzkw1Wp2fWb~6KZZVMk8TAB7Ub8Opi93Eq-GEcMYG)

Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en psicología*, 113-130. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Pozo, J. (16 de mayo de 2021). *El viaje del cliente*. Obtenido de Puntos de dolor en Customer Experience: <https://elviajedelcliente.com/puntos-de-dolor-pain-point-cliente/>

- Qualtrics XM. (10 de Marzo de 2020). *Experience Management*. Obtenido de <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-effort-score/>
- Raffino, M. E. (14 de Junio de 2020). *Objetivos organizacionales*. Obtenido de Concepto de: <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Rodriguez, M. (16 de abril de 2019). *Izo*. Obtenido de Puntos de Dolor de tu Cliente: ¿Por qué Debes Conocerlos?: <https://izo.es/puntos-de-dolor-clientes/>
- Santos, M. A. (2017). *Investigación de mercados: Manual Universitario*. España: Diaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/57508?page=130>
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Topsi Burger. (14 de Enero de 2020). *Topsi Burger*. Obtenido de [www.topsiburger.com](http://www.topsiburger.com)
- Vera, A. (26 de Noviembre de 2020). *Doppler*. Obtenido de Customer Journey Map: Qué es y cómo crear uno: <https://blog.fromdoppler.com/customer-journey-map-como-crear-uno/>
- Villalobos, C. (11 de Diciembre de 2019). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/calificacion-de-satisfaccion-del-cliente-csat>
- Ynoub, R. (2015). *CUESTIÓN DE MÉTODO, Aportes para una metodología crítica*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Diseño de encuesta

- **Género:** \_\_\_\_Masculino \_\_\_\_Femenino\_\_\_\_Otros
- **Edad:**
  - Menos de 18
  - 19-30
  - 31-50
  - 50 en adelante
- **¿Qué tiempo es cliente de Tpsi Burger?**
  - Menos de 5 años
  - Entre 6- 15 años
  - De 15 en adelante
- **¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra marca a un amigo o familiar?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Improbable Muy probable
- **¿Qué tan fácil es para usted efectuar sus compras en Tpsi Burger?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy difícil Muy fácil
- **¿Cómo se siente mientras compra en Tpsi Burger?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Completamente mal Completamente bien
- **¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a su experiencia de compra con Tpsi Burger?**

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muy insatisfecho Muy satisfecho

## Anexo 2

### Bitácora para la Metodología JTBD

<b>Actividad</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Observaciones</b>
Atributos intangibles	Del 15 al 18 de abril	<p>La mayoría de los clientes tienen una conexión de familiaridad con el restaurante, varios de los clientes recuerdan ir desde pequeños con sus amigos o padres y en algunas ocasiones pueden llegar a tener recuerdos emocionales. Los atributos intangibles en cuanto al ambiente son buena música, aroma y temperatura del local, apariencia y conocimiento del personal. Por otro lado, está la rapidez de entrega del producto, la manera en cómo se manejan las quejas y que tan empático es el personal con los clientes.</p> <p>Respecto a la comida se percibe muy subjetivamente la calidad del producto, la temperatura, aroma y sabor.</p>
Tiempo de espera en ordenes de consumo en el local	Del 15 al 18 de abril	<p>El horario de atención del local es de 11:30 a 21:00. El promedio de tiempo de espera es de 5 a 15 minutos, tomando en cuenta el número de productos por orden, el proceso de preparación que requieren ciertos productos.</p>
Tiempo de espera de atención a domicilio	Del 15 al 28 de abril	<p>El horario de atención del local es de 11:30 a 21:00 y los pedidos a domicilio se receptan hasta las 20:00.</p> <p>Prácticamente la espera del pedido se divide en dos: el tiempo en despachar el producto y el tiempo que toma el</p>

		<p>motorizado en ir a la ubicación del cliente.</p> <p>En el primer intervalo de tiempo el despacho de productos toma en promedio 5 a 15 minutos y el segundo intervalo del motorizado va a depender de la distancia en donde sea la entrega del pedido, usualmente las distancias están entre 10 y 45 minutos.</p>
Funcionalidad de la envoltura	Del 15 al 18 de abril	Se apreció que la funda de hamburguesa no resulta muy cómoda para los clientes a la hora de comer, en algunos casos la rompen o la retiran completamente del producto, por otro lado, los empaques de papas fritas y resto de productos que son iguales en material resultan bastante útiles y cómodos para el cliente.
Funcionalidad del sitio web	19 de abril	El sitio web es netamente informativo y se lo utiliza para hacer publicaciones sobre las promociones y dar a conocer al usuario el giro del negocio. No existe realmente interacciones directas con los usuarios, por lo que el sitio web no tiene una gran funcionalidad para medir la experiencia del cliente
Funcionalidad del local	Del 15 al 18 de abril	Por fuera, el local dispone de 5 parqueaderos, lo que puede ser una ventaja ante el resto de negocios que no los tienen. También tiene una rampa en la entrada para facilitar el paso de las personas discapacitadas. La entrada del local es bastante amplia para recibir a las personas que están entrando y para que

		<p>esperen las personas que han hecho un pedido para llevar, también disponen de sillas especiales para bebés. El local es bastante iluminado por las horas de la noche y dispone de las medidas de bioseguridad necesarias. Dentro del local hay baños para hombres y mujeres.</p>
Número de personas según horas del día	Del 15 al 18 de abril	<p>El horario de atención del local es de 11:30 a 21:00.</p> <p>Los primeros clientes del día llegan a partir del mediodía y desde las 13:00 hasta las 15:00 son las horas en donde más concentración de gente hay, después de este horario las personas llegan esporádicamente hasta las 18:30 en donde nuevamente el negocio comienza a tener más afluencia de gente.</p> <p>Respecto a los pedidos por domicilio, se realizan 3 pedidos al día en promedio.</p>