



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**“GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL RESTAURANTE MAMA
MICHE MARISQUERÍA”.**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título:
Ingeniera Comercial**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

Diana Karina Jiménez Vaca

Director:

Ing. Miguel Augusto Torres Almeida

**Ambato – Ecuador
Noviembre 2017**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL RESTAURANTE MAMA MICHE
MARISQUERÍA”.

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

DIANA KARINA JIMÉNEZ VACA

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. MBA.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

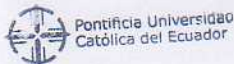
f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2017



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

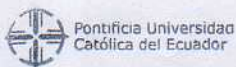
Yo, Diana Karina Jiménez Vaca, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1804135190, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



.....
Diana Karina Jiménez Vaca

CI. 1804135190



BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco por sobre todas las cosas a Dios por haberme bendecido con una familia que siempre apoyó mi carrera universitaria a pesar de las situaciones adversas que se presentaban día a día.

Mis padres han sido un pilar fundamental en mi vida profesional, a mi hijo quien es la inspiración de cada escalón de mi camino y por sobre todo a mi esposo que me apoyó incondicionalmente en este largo recorrido universitario.

Extiendo, además, mi gratitud al Ing. Torres Almeida Miguel Augusto, quien con su guía me direccionó a culminar mi carrera.

A la Universidad Católica de Ambato, por brindarme una excelente formación académica.

Karina

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi hijo quien me ha mostrado desde muy pequeño que la vida se trata de una lucha constante.

A mi esposo quien no permitió que desmaye y que continúe con más fuerza.

A mis padres que con su amor me han apoyado en cada sueño de mi camino, todo lo debo a ellos, que de ningún modo me dejaron sola.

A todas mis amigas que me enseñaron que darse por vencidas no es una opción.

Karina

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos en una empresa de servicios:” Restaurante Mama Miche Marisquería” de la ciudad de Ambato. La información bibliográfica fue obtenida de los principales factores de los procesos administrativos tales como: eficiencia, eficacia, herramienta de calidad, cadena de valor y modelos de gestión que permitan mejorar los procedimientos en un local de servicios. La metodología de investigación es descriptiva debido a que se utilizó la observación para determinar las situaciones que causan el problema; además de una investigación de campo a través de la encuesta se obtuvo información correspondiente a 7 colaboradores, y 74 clientes, en donde se obtuvo datos reales del restaurante, la propuesta de investigación contempla el diseño de un modelo de gestión por procesos que permita la estandarización de sus procesos para aprovechar recursos, aumentar la rentabilidad y la fidelización del clientes.

Palabras clave: herramienta de calidad, restaurante, modelo de gestión, aumentar la rentabilidad

ABSTRACT

The aim of this study is to design a process-based management model in the service company “Mama Miche Seafood Restaurant” which is located in the city of Ambato. The bibliographical data was gathered from the main factors of administrative processes such as efficiency, effectiveness quality tool, value chain and management models, which make it possible to improve procedures in a service establishment. The research methodology is descriptive since observation was used to determine the situations that cause the problem. In addition, field research was employed with a survey where real data concerning 7 employees and 74 customers from the restaurant was collected. The research proposal considers the design of a process-based management model that standardizes its processes in order to make the most of resources, increase profitability and customer loyalty.

Key words: quality tool, restaurant, management model, increase profitability.

TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
CAPÍTULO I	1
1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.1.1 Macro	1
1.2.1.2 Meso.....	2
1.2.1.3 Micro.....	3
1.2.2 Análisis crítico	4
1.2.3 Prognosis.....	5
1.2.4 Formulación del Problema	6
1.2.5 Interrogantes	6
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación	7
1.2.6.1 Delimitación de Contenido.....	7
1.2.6.2 Delimitación Espacial	7
1.2.7 Delimitación Temporal	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	8
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 Objetivo General	9

1.4.2 Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II.....	11
2 MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1 Procesos.....	13
2.2.2 Administración.....	13
2.2.3 Flujo de proceso.....	14
2.2.4 Los catorce puntos de Deming para mejorar la productividad.....	16
2.2.5 Administración de la cadena de valor.....	17
2.2.6 Cadena de valor.....	18
2.2.6.1 Actividades primarias.....	19
2.2.6.2 Actividades de apoyo.....	21
2.2.7 Evolución de la administración por procesos:.....	22
2.2.8 Gestión de Procesos.....	26
2.2.8.1 Etapas de la gestión de un proceso.....	26
2.2.9 Calidad.....	28
2.2.9.1 Herramientas de la calidad.....	28
2.2.10 Modelo de gestión.....	29
CAPÍTULO III.....	31
3 METODOLOGÍA.....	31
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1 Métodos de la investigación.....	31
3.2.2 Técnicas de la Investigación.....	32
3.2.3 Instrumentos de la investigación.....	32
3.2.3.1 Encuesta.....	32
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4 MÉTODOS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36

CAPÍTULO IV	37
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	37
4.1 ENCUESTA PARA EMPLEADOS.....	37
4.2 ENCUESTA PARA CLIENTES.....	46
CAPÍTULO V	58
5 PROPUESTA.....	58
5.1 TEMA.....	58
5.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	58
5.2.1 Misión.....	58
5.2.2 Visión.....	58
5.2.3 Valores Corporativos	59
5.2.4 Análisis FODA.....	59
5.2.4.1 Fortalezas	60
5.2.4.2 Debilidades	60
5.2.4.3 Oportunidades	60
5.2.4.4 Amenazas	60
5.2.4.5 Matriz FODA.....	61
5.3 PROCESO PROPUESTO	66
5.4 PROCESOS CLAVE	67
5.5 MISIÓN DEL PROCESO.....	67
5.6 ALCANCE DEL PROCESO	68
5.7 ENTRADAS Y SALIDAS.....	68
5.8 ACTIVIDADES DEL PROCESO	68
5.8.1 Contacto con el cliente	69
5.8.2 Obtener Información	69
5.8.3 Cumplir con los requerimientos	70
5.8.4 Finalización.....	70
5.9 INDICADORES DEL PROCESO	70
5.10 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	71

5.11 PROCESO ACTUAL.....	71
5.12 PROCESO PROPUESTO	76
5.13 MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	77
5.14 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS.....	78
5.14.1 Plan de mejora.....	79
5.14.2 Fase: Planear	79
5.14.2.1 Objetivos del modelo de gestión para el restaurante.....	80
5.14.3 Fase: Hacer.....	94
5.14.3.1 Dueño del Proceso – Propietario	95
5.14.4 Fase: Chequear o Verificar	96
5.14.4.1 Indicadores de cumplimiento	97
5.14.5 Fase: Actuar	98
5.14.5.1 Socialización del modelo.....	105
CAPÍTULO VI	107
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1 CONCLUSIONES	107
6.2 RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	113

TABLAS DE GRÁFICOS

Tablas

TABLA 2.1. Herramientas de la calidad	28
TABLA 3.1. Población de mama miche.....	33
TABLA 3.2. Valores de k en niveles de confianza	34
TABLA 4.1. Sexo: masculino o femenino	46
TABLA 5.1.: Matriz FODA.....	62
TABLA 5.2 Perfil de capacidad interna PCI.....	63
TABLA 5.3. Perfil de oportunidades y amenazas POAM.....	64
TABLA 5.4 Matriz FODA.....	65
TABLA 5.5. Cuadro comparativo de tiempo de los procesos	96
TABLA 5.5. Indicadores de cumplimiento	97

Figuras

FIGURA 2.1. Cadena de valor	18
FIGURA 4.1. Procedimientos del restaurante	37
FIGURA 4.2. Implementación de procedimientos	38
FIGURA 4.3. Normas en los procesos	39
FIGURA 4.4. Manual de funciones.....	40
FIGURA 4.5. Manual e procesos	41
FIGURA 4.6. Procedimientos internos	42
FIGURA 4.7. Duplicidad de funciones	43
FIGURA 4.8. Estructuración de procesos	44
FIGURA 4.9. Clima laboral	45
FIGURA 4.10. Planificación en procesos administrativos	46
FIGURA 4.11. Rango de edad de los encuestados	47

FIGURA 4.12. Preferencias al elegir m.m. restaurante	48
FIGURA 4.13. Servicio al cliente	49
FIGURA 4.14. Tiempo de espera en tomar el pedido	50
FIGURA 4.15. Tiempo de espera en servir el pedido.....	51
FIGURA 4.16. Rango de tiempo en toman el pedido.....	52
FIGURA 4.17. Rango de tiempo en servir el pedido.....	53
FIGURA 4.18. Conocimiento de reservación de mesa.....	54
FIGURA 4.19. Servicio de atención directa al cliente.....	55
FIGURA 4.20. Importancia de una gestión de procesos.....	56
FIGURA 4.21. Mejoramiento del servicio por una gestión de procesos.....	57
FIGURA 5.1. Proceso de atención al cliente	72
FIGURA 5.2. Diagrama del proceso actual de atención al cliente	73
FIGURA 5.3 Proceso propuesto de atención al cliente	76
FIGURA 5.4. Círculo de Deming	78
FIGURA 5.5. Diagrama de procesos para la toma de pedidos	81
FIGURA 5.6. Diagrama de procesos para la elaboración del plato	83
FIGURA 5.7. Diagrama de procesos para la facturación.	86
FIGURA 5.8. Diagrama de procesos propuesto para la toma de pedidos.....	89
FIGURA 5.9. Diagrama de procesos propuesto para la elaboración del plato.....	91
FIGURA 5.10. Diagrama de procesos propuesto para la facturación	93
FIGURA 5.11. Organigrama de mama miche marisquería	95
FIGURA 5.12. Funciones y procesos del gerente	99
FIGURA 5.13. Funciones y procesos del cajero	100
FIGURA 5.14. Funciones y procesos de jefe de cocina	101
FIGURA 5.15. Funciones y procesos del jefe de meseros.....	102
FIGURA 5.16. Funciones y procesos del cocinero	103
FIGURA 5.17. Funciones y procesos del mesero.....	104

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL RESTAURANTE MAMA MICHE
MARISQUERÍA.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro

En el Ecuador, al igual que la mayoría de los países de Sudamérica está atravesando una época de cambio, afectados por fenómenos como la globalización, la competitividad y la reducción de la productividad, lo que ha determinado que, con el fin de alcanzar significativos niveles de desarrollo, las empresas tengan que realizar cambios profundos en sus procesos de gestión administrativa, productiva, financiera y comercial.

Además, el permanente cambio en los ambientes interno y externo, obliga a todo tipo de organizaciones la búsqueda de mejores y más rápidos procesos de adaptación cuyo objetivo, sin duda alguna, está dirigido a lograr mantenerse en el mercado e incrementar sus utilidades en un medio cada vez más competitivo.

La gestión de procesos está directamente ligada a los clientes, tanto internos como externos, los procedimientos entonces, deben estar diseñados, de manera que brinden, con la mayor seguridad posible, el alcance de los objetivos empresariales con la suficiente eficiencia, efectividad y confianza y que a la vez describa las actividades que faciliten la realización de sus operaciones.

Muchas empresas dedicadas al servicio de restaurante y servicios de alimentación en el Ecuador no poseen procesos adecuados, situación que impulsa un decrecimiento financiero y reduce la posibilidad de incursionar en planes de expansión.

1.2.1.2 Meso

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) la provincia de Tungurahua cuenta con un aproximado de 350 mil habitantes en sus nueve cantones con un crecimiento del 1,7% anual, esto hace prever que la demanda de alimentación mantenga expectativas de expansión que a pesar de la situación económica general del país, asegura que el servicio de restaurantes se mantenga por lo que se hace necesario la gestión de procedimientos para el desarrollo y la utilización óptima de recursos humanos, materiales y financieros, además que la alimentación es un necesidad primaria de las personas.

La ciudad de Ambato cuenta con 540 restaurantes registrados en diferentes especialidades, esto demuestra que el crecimiento de ofertas de alimentación ha ido

creciendo sustancialmente, sobre todo en el campo informal por tal razón no se cuenta con un dato exacto en este último segmento.

Las empresas que se dedican al servicio de restaurante y alimentación se encuentran en una escala amplia de negocios bastante precarios e informales hasta restaurante gourmet y de especialidades de gran categoría, en los cuales; investigaciones preliminares demuestran que una gran mayoría de estas empresas tienen una deficiente aplicación de herramientas de gestión de procesos aún en los niveles directivo, la implementación de procesos tanto en el área de producción como en áreas administrativas incrementaría la rentabilidad empresarial en porcentajes significativos, mejorando su posicionamiento en el mercado.

1.2.1.3 Micro

El restaurante marisquería Mama Míche inició sus actividades hace 25 años, en la avenida Atahualpa frente a la Policía, posteriormente se ubica en la Avenida Quis-Quis y Toledo, donde funciona hasta la actualidad.

El crecimiento y la actual situación en la que se encuentra el restaurante Mama Míche determinan la necesidad de presentar alternativas que aseguren un desarrollo adecuado así como el establecimiento de una gestión de procesos que, sustentados en estrategias y herramientas innovadoras permitan la optimización de los recursos con los que se cuenta, pero sobre todo la reducción del tiempo de servicio y respuesta hacia los

clientes, dejando de lado los esquemas tradicionales que se emplean en la mayoría de restaurantes considerados competencia del restaurante.

Los propietarios del restaurante marisquería Mama Miche, consideran la necesidad de diseñar y aplicar un sistema de gestión de procesos administrativos, productivos, financiero y comercial, para lograr una adecuada base para la toma de decisiones oportuna para elevar la rentabilidad económica. En este sentido, se puede mejorar el crecimiento de los resultados que se esperan de la organización.

1.2.2 Análisis crítico

La gestión empresarial que se realiza en el restaurante es empírica, lo que ha generado un desempeño ineficiente en ciertos procesos, desde la elaboración del plato hasta el servicio que se ofrece a los clientes, esto ha disminuido la satisfacción de los consumidores.

Se ha observado que existe una limitada cultura de medición de tiempos y a consecuencia de esto la demora en la entrega del servicio se ha convertido en la parte negativa que tiene Mama Miche, teniendo una baja fidelización de los clientes que es el resultado del descontrol que se mantiene en los procesos internos.

Los procesos de la administración que se desarrollan en el restaurante requieren de más atención para tener una gestión exitosa, sin dejar de lado la herramienta de calidad que

deben ser aplicados urgentemente en el servicio que ofrecen que se han visto descuidadas por falta de conocimiento de los administradores.

Se ha visto la necesidad de realizar un estudio de la gestión por procesos, para ofrecer un mejor servicio a los clientes, mediante un estudio de tiempos desde la toma del pedido hasta la entrega del plato, estableciendo metas claras y alcanzables en cuanto a tiempos que les ayudara a ser más competitivos en el mercado.

Esta investigación va enfocada al ámbito laboral para el análisis de procesos que apoya al desarrollo eficaz de las actividades que realiza el restaurante como un establecimiento que ofrece servicios.

1.2.3 Prognosis

En la gestión de procesos se sustentan las actividades y operaciones del restaurante Marisquería Mama Miche, su implantación es un instrumento de desarrollo que además de proporcionar procedimientos estandarizados mejora las relaciones entre patronos y empleados, así como empresa y clientes.

En caso de no aplicar la gestión de procesos en sus operaciones, productivas y administrativas, el restaurante continúa expuesto a desperdicios de recursos, pérdida de clientes, posibles déficits económicos e incumplimiento con los proveedores, reducción

de su rentabilidad y tener un limitado crecimiento, así como la afectación a propietarios, empleados y clientes.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo incide la ausencia de la gestión por procesos en la empresa de servicios restaurante marisquería Mama Miche?

1.2.5 Interrogantes

- ¿Qué origina la necesidad de implementar un sistema por gestión de procesos en el restaurante Mama Miche?

Se origina porque es indispensable contar con una estructura que permita mejorar el desempeño del personal interno para cumplir los objetivos planteados, como del manejo de recursos, logrando de esta manera consolidarse como una empresa estable, rentable y productiva.

- ¿Cuál es la información se requiere para la implementación de la gestión por procesos en el restaurante Mama Miche?

Conocer las actividades existentes para mejorar y plasmar de manera más acertada en procesos, es necesario también conocer a través de encuestas lo que los clientes internos y externos esperan de la organización para mejorar los procedimientos y obtener mejor eficiencia.

- ¿Qué recursos son necesarios para la implementación de la gestión por procesos?

Contar con información real de la situación actual del restaurante, personal comprometido al cambio y conocimientos de las herramientas de la gestión por procesos.

1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación

1.2.6.1 Delimitación de Contenido

Campo: Administrativo

Área: Gestión empresarial

Aspecto: Administración de operaciones

1.2.6.2 Delimitación Espacial

El presente trabajo investigativo se realizará en el Restaurante Marisquería Mama Miche que se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Ciudadela España, en la calle Quis-Quis y Toledo.

1.2.7 Delimitación Temporal

Para la realización del trabajo investigativo se cuenta con información del Restaurante Mama Miche desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2016.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El crecimiento y la actual situación en la que se encuentra el restaurante Mama Miche, determinan la necesidad de presentar alternativas que aseguren un desarrollo adecuado así como el establecimiento de una gestión de procesos que, sustentados en estrategias y herramientas innovadoras permitan la optimización de los recursos con los que cuenta, pero sobre todo la reducción del tiempo de servicio y respuesta hacia los clientes, dejando de lado los esquemas tradicionales que se emplean en la mayoría de restaurantes considerados competencia del restaurante Mama Miche marisquería.

El giro del negocio, especialmente a causa de la diversidad y cantidad de platos que se ofertan en el menú del restaurante, implica la necesidad de mejorar los procesos actuales, estandarizando y obteniendo ventaja competitiva a futuro, según información y opinión de los dueños, se debe al crecimiento de clientes especialmente en horas consideradas pico, estos ya no son los más adecuados para lograr la satisfacción de los clientes y de los trabajadores del restaurante; en el primer caso deben ser atendidos oportunamente y en el caso de clientes internos es importante crear un ambiente adecuado para mantener y/o elevar su rendimiento además de lograr el desarrollo del trabajo bajo presión.

Lo expuesto anteriormente, trae como consecuencia la necesidad de planificar y estructurar los procesos del restaurante como: el área de producción, servicio al cliente, área administrativa y financiera, con el propósito de mantener el posicionamiento que ha ganado el restaurante. La gestión por procesos facilitará la consecución de los niveles de coordinación entre las diferentes áreas y permita conocer con mayor certeza las necesidades de cada una de ellas, y la mejor utilización de los recursos, fomentando la eficiencia y eficacia, la participación de todos los empleados bajo altos parámetros y estándares de calidad acordes a lo establecido por los propietarios del restaurante Mama Miche.

La aplicación de la gestión por procesos, en el mediano y corto plazo busca generar procesos de mejoramiento continuo, y ofrecer a la autora demostrar los diferentes conocimientos recibidos a lo largo de la carrera universitaria conjuntamente con la experiencia pre-profesional adquirida.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para el Restaurante Mama Miche Marisquería

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Identificar los fundamentos teóricos que soporten el modelo de gestión por procesos para restaurantes.
- Definir las estrategias de planificación, dirección, control y evaluación de la gestión por procesos.
- Describir la gestión con el fin de evaluar la situación actual del restaurante.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

La realización del presente Marco Teórico está orientado a sustentar las bases necesarias para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo investigativo.

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo investigativo de la gestión por procesos que requiere el restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato se ha recurrido a contar con el respaldo de trabajos investigativos previos que estén relacionados con el tema.

Según Torres (2015): “Plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino’s de la ciudad de Ambato para mejorar sus niveles de productividad” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en su conclusión más relevante expresa que el incremento de los niveles de productividad en la cadena de comida rápida Gino’s evitará que los procesos de producción tengan menos desperdicios de materia prima y materiales, se reducirá el tiempo de producción; todo esto se verá traducido en una mayor rentabilidad para los propietarios de la cadena y en un mejor servicio para los clientes de la misma.

Esta investigación permitirá tener un enfoque amplio y una aportación relacionada con la optimización de procesos en el restaurante, así como los beneficios para la empresa, logrando establecer mayores niveles de satisfacción y eficiencia tanto para clientes internos como externos.

Según Astudillo (2007): “Mejoramiento continuo de los procesos de producción de estanterías metálicas modulares para incrementar la productividad en Instruequipos Cía. Ltda.” de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato en la conclusión más interesante de su trabajo, establece que el mejoramiento de los procesos de producción han servido para crecer como empresa, además los niveles de productividad alcanzados han mejorado notablemente, obteniendo como resultado una disminución de productos defectuosos en todos sus procesos. Esta indagación se relaciona con Mama Miche, al controlar los procesos productivos se puede mejorar la productividad, además la empresa además que se puede encontrar los tiempos improductivos y mejorar la atención al cliente. Todo esto se puede lograr con el compromiso de cada colaborador y los gerentes.

De igual manera Astudillo (2007) afirma que:

Independientemente de su tamaño y sector de actividad a la que pertenece, las organizaciones hacen frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades. La gestión por procesos se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los objetivos de la Calidad Total (p.12).

Esta investigación facilita la realización de un análisis de la situación actual de la empresa, así como la identificación de procesos críticos cuyo aporte más notorio es lograr la estandarización de procesos en el Mama Miche. Este documento también permite la aplicación de conocimientos, técnicas y conocimientos de gestión a la vez que proporciona herramientas para evaluar los procedimientos y establecer estrategias, alternativas y planes para su implementación.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Procesos

Los procesos son una “Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra para obtener un fin”. (Hernández, 2008).

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implica la participación de recursos tanto humanos como materiales coordinados, de tal manera que se logre conseguir el objetivo a alcanzar de la empresa.

2.2.2 Administración

Para (Chiavenato, 2008). “La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia); *minister* comparativo de inferioridad, y el sub fijo *ter*, *es decir* quien cumple una función bajo el mando de otro”. La administración es "el proceso de planear,

organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". "La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlo en acción empresarial mediante la planeación, organización, dirección y el control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de una empresa para conseguir los objetivos".

La administración es una gestión realizada por una persona que posee habilidades técnicas, humanas y conceptuales capaces de utilizar de manera eficaz a las personas para realizar todo tipo de actividades y dar solución a los problemas gerenciales que tienen las empresas.

2.2.3 Flujo de proceso

Los diagramas de flujo son aquellos que ayudan a describir y optimizar el proceso de transformación en las empresas. Teniendo como fin la mejora y eficiencia en los procesos productivos, por lo que los elementos que se mencionan a continuación son los que pueden cambiar:

- Materia prima
- Diseño de producto
- Diseño de los puestos de trabajo
- Pasos de procesamiento que se utilizan
- Equipos o herramientas
- Proveedores

El análisis de procesos posee un resultado sobre las partes de la organización.

El análisis del flujo del proceso depende del “pensamiento” del sistema. Cuando se analizan los flujos de procesos se escoge el sistema que más relevancia tenga para poder describir insumos, productos, transformaciones y proveedores.

Cuando se va a utilizar un enfoque basado en sistemas se deben considerar los siguientes pasos:

Proceso de diagrama de flujo

1. Seleccionar un proceso o producto que posea relevancia para el análisis.
2. Formar un equipo de trabajo o designar una persona encargada que sea responsable de analizar y mejorar un sistema.
3. Definir cuáles son los objetivos que se van a cumplir al culminar el análisis, es decir se logrará, mejorar la eficiencia, y la efectividad de los procesos.
4. Describir información sobre quiénes son los clientes y los proveedores del sistema.
5. Detallar cual es el actual proceso que se maneja mediante un diagrama de flujo.
6. Diseñar un proceso de mejora a través de la revisión del flujo de proceso o mediante la utilización de insumos (descripción en un diagrama de flujo).
7. Verificación del diseño del proceso. Implementación del nuevo diseño de proceso.

(Bligoo, 2009)

2.2.4 Los catorce puntos de Deming para mejorar la productividad

Según Robbins (2010) son los siguientes:

1. Planeación del futuro a largo plazo.
2. No conformarse con la calidad del producto.
3. Establecer un control estadístico sobre los procesos de producción y pedir a los proveedores que establezcan lo mismo también.
4. Seleccionar la menor cantidad de proveedores, y elegir los mejores.
5. Indagar donde tiene origen los problemas y si se limitan a fragmentos específicos del proceso de producción.
6. Capacitar al personal en el área requerida.
7. Optimizar la capacidad de los supervisores de producción.
8. Descartar la existencia de temor.
9. Buscar trabajo en equipo en todos los departamentos, en vez de tener diferencias buscar alianza.
10. Evitar acoger metas rigurosamente numéricas.
11. Pedir a sus trabajadores que realicen un trabajo de calidad.
12. Capacitación a trabajadores para dar conocimiento suficiente sobre métodos estadísticos.
13. Capacitación a trabajadores en nuevas habilidades de acuerdo la necesidad.
14. Responsabilizar a los gerentes de alto nivel sobre cómo se deberá implementar los mencionados principios (p.492).

Los catorce principios ofrecen una pauta para la administración de la gestión que realizan las empresas buscando mayor productividad, mediante el compromiso de los colaboradores trabajo en equipo, tomando la capacitación como una fuente generadora de buen servicio y excelencia.

2.2.5 Administración de la cadena de valor

La administración de la cadena de valor es un proceso de orientación adecuado, ordenado y secuencial de las actividades necesarias para la obtención de información clara y detallada sobre los flujos de producción para la obtención de diferentes bienes a lo largo de toda la cadena manejada en una organización. (Robbins, 2010).

Además, Robbins (2010) nos menciona los requisitos para la administración exitosa de la cadena de valor:

- Coordinación y colaboración.
- Inversión en tecnología.
- Procesos.
- Liderazgo.
- Empleados.
- Cultura y actitudes de la organización (p.495).

Es útil que se realice un análisis de la situación de la empresa, con el fin de identificar las áreas que pueden ser mejoradas, en el caso que una inversión sea la solución o una

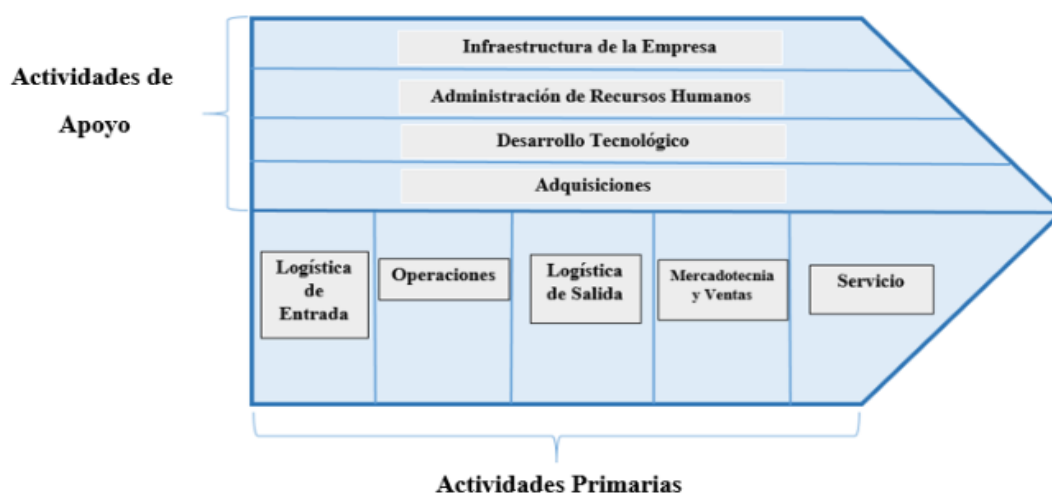
sinergia de las actividades de trabajo con el fin de aumentar la productividad de la empresa que dará como resultado mayores ganancias y satisfacción de los clientes.

2.2.6 Cadena de valor

Según Robbins (2010) la cadena de valor es: “conjunto de actividades que agregan valor en cada etapa, al comenzar con el procesamiento de materias primas y al finalizar con los productos terminados, es decir cuando el consumidor posee el producto como tal.” (p.494).

La cadena de valor es un instrumento que sirve para analizar las distintas actividades que se realiza en una empresa y de esta manera poder identificar fuentes de permiten generar una ventaja competitiva, la cadena de valor está integrada por a tipos de actividades; primarias y secundarias

Figura 2.1. Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

2.2.6.1 Actividades primarias

Dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades primarias las mismas que ayudan al logro de una ventaja competitiva, mediante la creación de un producto, su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la venta.

Porter (2015) hace referencia a los siguientes elementos:

a) Logística de entrada

La logística de entrada hace referencia a la manera en cómo la empresa gestiona el proceso de recepción y almacenamiento de insumos necesarios para la fabricación del producto.

En este punto se receipta, almacena y distribuye la manera prima.

b) Operaciones

Las operaciones son actividades de transformación de insumos en el producto final, se considera operación a:

- Elaboración
- Ensamblaje
- Mantenimiento de equipos y maquinaria.

c) Logística de salida

Según Porter (2015), la logística de salida es el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de obtener, almacenar y/o distribuir el producto finalizado, en esta etapa se analiza a quien se va a entregar el producto:

- Mayoristas
- Distribuidores
- Cliente de manera directa

d) Mercadotecnia y ventas

Según Porter (2015)

La mercadotecnia es una herramienta conformada por actividades que permite dar a conocer al cliente el producto ya sea por campañas publicitarias, promociones o fijación de precios, en este punto la empresa u organización es la encargada de designar un valor monetario destinado para difusión de publicidad del producto o servicio.

e) Servicio

Servicio son todas las actividades en la que una organización puede mejorar o conservar el valor del bien o servicio. Aquí se considera la oferta de servicios complementarios al producto como instalación, reparación, mantenimiento o asesoría.

2.2.6.2 Actividades de apoyo

a) Adquisición

La adquisición es la acción de adquirir o comprar todos los insumos o materiales a emplearse en la cadena de valor hasta la obtención del producto final.

b) Desarrollo tecnológico

Según Porter (2015), el desarrollo tecnológico es: “Toda actividad concerniente con valores provenientes de la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos” (p.41). Además, estas actividades están relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades de toda la organización.

c) Administración de recursos humanos

Está constituido por actividades ligadas al reclutamiento, contratación, selección, capacitación, desarrollo y compensación al personal. Todo esto contribuye a la generación de una ventaja competitiva, al determinar las habilidades y la correcta

motivación del personal en cada puesto de trabajo, para un desempeño óptimo de funciones.

d) Infraestructura organizacional

La infraestructura organizacional son actividades que brindan apoyo a toda la empresa, entre ellas la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, calidad, etc.

2.2.7 Evolución de la administración por procesos:

Con el fin de comprender más detalladamente la gestión de procesos, se considera oportuno hacer referencia a los aportes de quienes se consideran como exponentes más influyentes y determinantes en la administración:

Frederick Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, definió estrategias para incrementar la producción, sus primeras orientaciones estuvieron dirigidas a la organización, es decir ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado, quienes con los equipos correctos y siguiendo instrucciones incrementarán notablemente la producción. Definió cuatro principios para la administración científica son:

- **Planeación:** reemplazar el empirismo por un método científico.
- **Preparación:** selección científicamente y capacitación de trabajadores.

- **Control:** verificar que el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
- **Ejecución:** asignar funciones y repartir la responsabilidad.

La gestión de procesos en el restaurante Marisquería Mama Miche incluye la asignación de funciones y responsabilidades para el alcance de los objetivos y mejor desarrollo de las actividades.

Por otra parte, Henry Fayol, con su enfoque clásico de la administración, afirma que esta incluye cinco funciones: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, al mismo tiempo determina 14 principios de la Administración, entre los cuales se encuentran:

- División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.
- Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
- Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares. (Chiavenato I. , 2007)

En el caso de la gestión de procesos para Mama Miche, los principios de administración mencionados sirven de referencia y apoyo pues la relación que existe con este tema es

directa y son considerados para el establecimiento de los procesos que se pretenden diseñar.

Max Weber estudió la actividad organizacional y propuso una organización ideal, mediante la cual era posible establecer la estructura, la estabilidad y el orden de las organizaciones por medio de una jerarquía integrada de actividades especializadas, definidas por reglas sistemáticas cuyo propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo. En ellos, cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades (Chiavenato I., 2007).

De las propuestas de Weber, el aporte que se tomará en la investigación que se realiza en el restaurante, es la división del trabajo, mediante la cual las actividades son desagregadas en tareas más pequeñas, simples, con el fin de que los trabajadores se conviertan en especialistas en el menor tiempo posible.

En los postulados de la administración tradicional y la actual, uno de los temas que generalmente más interés despierta tiene que ver con las diferencias que se pueden encontrar entre ambos estilos. En general, la mayoría de los autores coincide en que la Administración, se encargaba de “controlar, registrar, ordenar, mantener al interior de las organizaciones” (Chiavenato I. , 2008), aparentemente los involucrados no sentían las necesidades cambio, más vale se trataba de enfocarse en mantener y ejecutar las actividades que faciliten el sostenimiento de la empresa aun a costa de cierto aislamiento, pero logrando estabilidad.

En la administración tradicional, de acuerdo al contexto y ambiente en el cual desarrollan sus actividades, tanto los niveles de demanda como la competencia se presentaban con bastante estabilidad y suficiencia, en cambio, la administración actual se encuentra directamente comprometida y relacionada a la obtención de altos niveles de productividad, eficiencia y efectividad, pero sin descuidar la calidad y la excelencia, así como la predisposición y adaptación al cambio.

La administración moderna además debe recurrir a la utilización de tecnologías que sirven de apoyo fundamental para su desarrollo lo que incluye una fuerte posición visionaria que le permita cumplir con el proceso de planificación, organización dirección y control. Si se quiere, es posible relacionar a la administración actual con los siguientes factores:

- Autoconocimiento, Identificación de fortalezas y debilidades.
- Integración mediante la formación de equipo de trabajo.
- Manejo eficiente de teorías motivacionales y coaching, influenciar, persuadir, y manejo de la inteligencia emocional.
- Conocimiento del Comportamiento organizacional, puesto que es el ser humano el que genera conductas que pueden afectar su rendimiento.
- Disposición al cambio para garantizar la consecución de los objetivos propuestos y la permanencia de la empresa.

2.2.8 Gestión de Procesos

Hernández A., 2009: expresa que la gestión de procesos; “se trata de actividades monótonas que se realizan en una empresa guardando secuencias debidamente establecidas y estandarizadas, sin embargo, es importante tomar en cuenta que ciertas características fundamentales que deben reunir con el fin de que su aplicación resulte beneficiosa para la empresa”. Es posible entonces asegurar que la gestión de procesos facilita la organización, así como un adecuado empleo de los recursos humanos, materiales y financieros optimizando su eficacia y eficiencia lo que garantiza el desarrollo empresarial.

2.2.8.1 Etapas de la gestión de un proceso

Pérez (2010) menciona las siguientes etapas:

1. Establecer y dar a conocer la misión del proceso, los objetivos planteados de calidad, la razón de ser y/o existir de la organización, funcionalidad, tiempo y costos del proceso, teniendo que estar vinculada con cumplir las expectativas del cliente y los requerimientos de la empresa
2. Fijación de límites en el proceso.
 - Descripción de input y output, proveedores y clientes.

3. Planificar el procedimiento y representarlo de manera gráficamente mediante un flujograma. Elaborar hoja de proceso, definir el equipo de proceso y el sistema de control:
 - Herramientas sistemáticas para la medición
 - Indicadores de funcionamiento
 - Medidas de resultados de proceso, producto y cliente.
4. Identificar, caracterizar y comprender las interacciones con el resto de procesos, en especial con el proceso del cliente.
5. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso.
6. Durante la etapa de ejecución del proceso, y si el responsable no es el ejecutor directo, el gestor del proceso se involucra en la resolución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura del funcionamiento de los controles.
7. Medición y seguimiento. Recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoría, cuadro de mando, autoevaluación, etc.) con la frecuencia adecuada (en operaciones industriales es habitual hacerlo a diario).
8. Periódica y sistemáticamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso.

Estos 8 pasos tienen como objetivo mejorar los procesos productivos, elevar la productividad en las empresas y garantizar la efectividad en las operaciones; está ligado al compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos establecidos.

2.2.9 Calidad

Griffin (2011) menciona que: “La calidad es el conjunto de atributos y características que posee un producto o servicio que interviene en la manera en que se puede satisfacer las necesidades declaradas o sobrentendidas” (p.693).

La percepción que los clientes tienen al momento de adquirir un producto tiene que ver con el valor añadido que se le ofrece, es parte del significado que tiene el consumidor en su percepción de calidad.

2.2.9.1 Herramientas de la calidad

Tabla 2.1. Herramientas de la calidad

Herramientas de la calidad	
Diagrama causa efecto	Ayuda a detectar el problema de la organización y con el adecuado equipo de trabajo es posible crear un diagrama que muestre las causas y efectos respectivos para proponer una solución inmediata y efectiva
Estratificación de los datos	Permite separar las causas por rangos o características específicas. Lo exigente de la estratificación es saber obtener información por secciones para realizar un análisis y obtener mediante este una solución exitosa para la empresa.
Diagrama de Pareto	Denominado también regla del 80/20, en donde el 80% de los resultados se origina en el 20% de los elementos Es una herramienta que ayuda a clasificar errores, para solucionar problemas vitales que requieren pronta atención.

Lista de comprobación	Sirve para registrar el número de frecuencias que presenta la calidad de los servicios o bienes, con el objetivo de dar seguimiento y control a los problemas y determinar parámetro de solución.
Histograma	Está representada por un gráfico de datos mostrada a través de una tabla de frecuencias, cuadro que divide todos los datos para comparar el grado de ocurrencia.
Diagrama de dispersión	Consiste en describir el comportamiento de dos variables de estudio, mediante el uso de pares de datos que darán el direccionamiento de relación que puede tener ambas variables en función de cómo será la nube de puntos resultantes en un plano cartesiano.

Fuente: Elaboración propia

2.2.10 Modelo de gestión

Los modelos de gestión ayudan a la optimización y ejecución de procesos, con el objetivo de incrementar la cantidad y efectividad en la gestión de brindar un producto final al cliente (Vilar, 2003).

Estos modelos con una guía de procesos de mejora adecuados ayudaran a la obtención de las metas deseadas en cuanto a calidad de los servicios y productos, siendo un instrumento eficaz la para la innovación de nuevos procesos que se acomoden las necesidades actuales del restaurante

Según Pérez (2010) señala como ejemplos de modelos de gestión los siguientes:

- El ciclo de mejora PDCA.
- El modelo Baldrige.
- El modelo europeo de excelencia EFQM.
- El esquema lógico REDER.
- El Circulo de Deming

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la Investigación

El trabajo investigativo es de tipo bibliográfico porque se analizan fuentes escritas como son tesis, libros y documentos, los cuales sirvieron de fundamentación en el marco teórico, guiando la investigación de gestión por procesos

Este método ayuda a profundizar en temas como la calidad, métodos de gestión, la cadena de valor entre otros, con el fin de profundizar los diferentes enfoques que muestran los distintos autores y llegar a un análisis personal que le dio orientación a la investigación.

3.2 Métodos y técnicas de Investigación

3.2.1 Métodos de la investigación

El método es la herramienta para alcanzar los objetivos planteados y resolver el problema de la investigación, en este trabajo se analizó la situación actual del

restaurante con el fin de llegar a una propuesta que ayude a Mama Miche a fidelizar a sus clientes y mejorar sus calidades de servicio.

La investigación parte de lo general, descubriendo medios que ayuden a llegar a lo específico que son las conclusiones y recomendaciones validas como aporte al proceso investigativo de la gestión por procesos del restaurante.

3.2.2 Técnicas de la Investigación

Con el objetivo de tomar decisiones apropiadas e interpretar y analizar los datos recolectados en la investigación se utiliza la técnica de la experimentación con el propósito de diagnosticar la situación actual del restaurante, realizar una evaluación en los procesos actuales con el fin de proponer un mejoramiento.

3.2.3 Instrumentos de la investigación

Es un mecanismo útil para estudiar el problema y realizar la tabulación de los datos que se recolectan, con el propósito de llegar a recomendaciones confiables por tal razón en esta investigación se empleara la encuesta como instrumento de investigación.

3.2.3.1 Encuesta

En esta investigación la encuesta es la técnica que más se ajusta, puesto los trabajadores y clientes del restaurante son la fuente para recolectar la información, mediante un

cuestionario de 10 preguntas que se aplicara a 7 empleados y 74 clientes frecuentes, profundizando con el colaborador temas como: los procedimientos que lleva a cabo en su trabajo, las funciones y clima laboral, y para los clientes preguntas sobre el servicio y tiempos de espera.

3.3 Población y Muestra

Se realiza un censo a los empleados y se toma la población de un grupo de representantes.

La Población: para el siguiente estudio está constituido de la siguiente manera

Tabla 3.1. Población de Mama Miche

PERSONAS	CANTIDAD
Empleados del Restaurante Mama Miche	7
Clientes del Restaurante Mama Miche	74
TOTAL	81

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo estadístico de la muestra

Fórmula

$$n = \frac{Z^2 * N * p * p}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

Z: valor crítico correspondiente al nivel de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda al criterio del investigador.

N: es el tamaño de la población o universo (número total o posibles encuestados).

p: probabilidad de éxito, o proporción esperada

q: probabilidad de fracaso

e: límite aceptable del error muestral (margen de error) generalmente no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y el 9% (0,09), valor que queda al criterio del encuestador.

Los valores **k** más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3.2. Valores de k en niveles de confianza

K	1.5	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del tamaño de la Muestra

Se procede al cálculo de la muestra para clientes:

- N = Total de la población 92
- Z = (si la seguridad es del 95%) 1,96
- p = proporción esperada 0.5
- q = 1 – p (en este caso 1-0.5) 0.5
- e = error 0.05

$$n = \frac{Z^2 * N * p * p}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 92 * 0,5 * 0,5}{92 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{88,32}{0,23 + 0,96}$$

$$n = 74 \text{ Clientes}$$

Por lo tanto, de acuerdo al cálculo realizado se encuestará a 74 clientes

3.4 Métodos de procesamiento y análisis de la información

En primer lugar, se realizará el proceso de recolección de información mediante la aplicación de encuestas en cuestionarios pre elaborado.

El restaurante marisquería Mama Miche, tiene siete trabajadores, a quienes se aplicará la encuesta diseñada de diferente manera Forma A1 (Ver Anexo 1).

La encuesta que se aplicará a los clientes, en cambio, consta en el Formato A2 (Ver Anexo 2). En ambos casos la modalidad de aplicación es la siguiente:

Metodología:	Encuesta estructurada
Tipo de encuesta:	Personal
Lugar de aplicación:	Restaurante Mama Miche.
Instrumento:	Cuestionario

Las encuestas están estructuradas de la siguiente forma:

Administrativo (Directivos y Empleados) A1

Clientes A2

CAPÍTULO IV

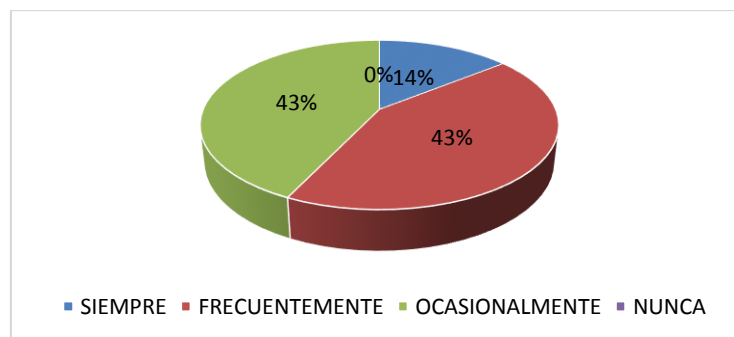
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENCUESTA PARA EMPLEADOS

A continuación, se muestran los resultados del estudio Diseño de un modelo de gestión por procesos en una empresa de servicios: restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato, en base a la encuesta realizada a 7 colaboradores y 74 clientes. El modelo de la encuesta se encuentra adjunta en el Anexo 1 y 2.

Pregunta 1. ¿Considera usted que en el Restaurante Mama Miche existen adecuados procedimientos?

Figura 4.1. Procedimientos del Restaurante



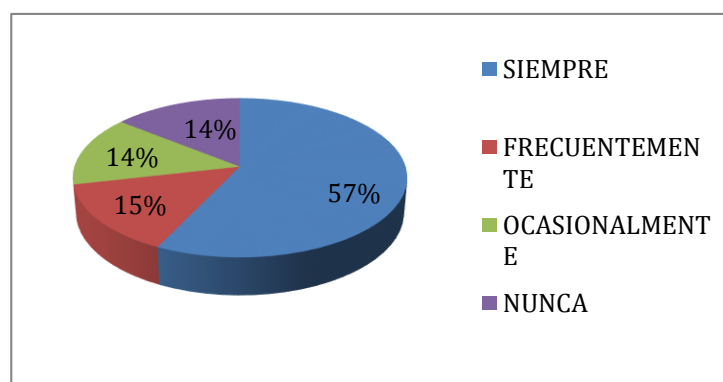
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El 14 % de los encuestados considera que siempre, en el Restaurante Mama Miche existen adecuados procedimientos; en tanto que el 43 % de los mismos asegura que esa situación sucede de manera frecuente, por otro lado, un porcentaje similar afirma que la ocurrencia es ocasional, esto se puede deber a un desconocimiento de los empleados de los procesos que maneja el personal administrativo para mejorar el servicio. La encuesta también indica que el 0% de los empleados manifiesta que nunca existen adecuados procedimientos, esto se debe a que los administradores están siempre buscando la innovación y mejoramiento continuo.

Pregunta 2. ¿Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del restaurante Mama Miche?

Figura 4.2. Implementación de procedimientos



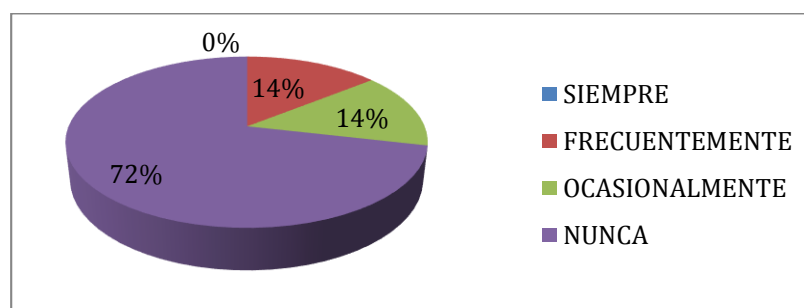
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 57% cree que la implementación de procedimientos estandarizados siempre mejora los resultados del restaurante, la ejecución de procesos que contribuyan a aumentar la fidelización de nuestras clientes será aceptada por el personal comprometido al cambio, un 15% piensa que frecuentemente se verá optimizado, y también existe un 14% entre los encuestados que creen que ocasionalmente y nunca se observa esta situación en el restaurante. Se desprende entonces que la mayor parte de los empleados considera que estandarizar los procedimientos favorecerá los resultados y rendimientos financieros de la empresa.

Pregunta 3. ¿Los procesos que se llevan a efecto en el Restaurante Mama Miche se rigen a Normas preestablecidas (existentes)?

Figura 4.3. Normas en los procesos



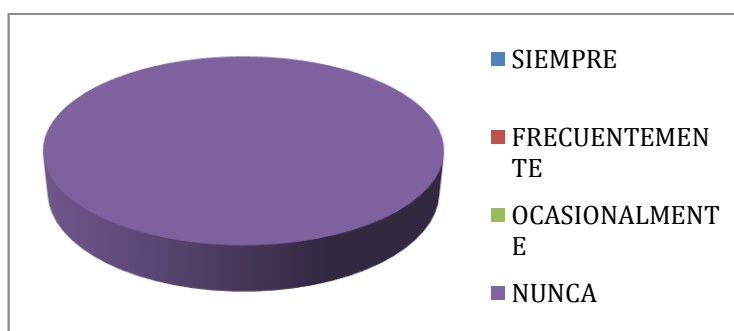
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación aquí me quede

Mediante la encuesta realizada se concluyó sobre los procesos que se llevan a efecto en el restaurante es crítico porque un gran porcentaje de los encuestados consideran que no se rigen las normas preestablecidas, se puede deber a desinterés por los administrativos de difundir al personal las normativas, sin embargo, el 14% señala que esto sucede frecuentemente en tanto que otro 14% cree que ocasionalmente se siguen normas.

Pregunta 4. ¿Recibe usted por escrito un detalle de las funciones que debe cumplir en el restaurante mama Miche?

Figura 4.4. Manual de Funciones



Fuente: Elaboración propia.

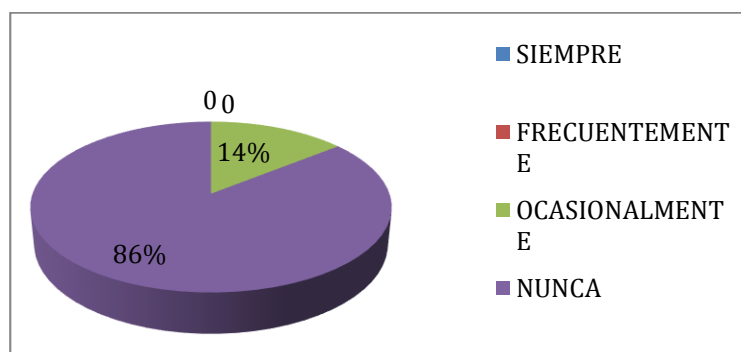
Análisis e interpretación

La gráfica de los resultados de la encuesta permite concluir que en el restaurante marisquería Mama Miche el 100% de los empleados opina que nunca recibe por escrito un detalle de las funciones que debe cumplir, esto demuestra que no existe un manual de funciones establecido.

Es posible entonces pensar que el rendimiento y productividad de los empleados podría incrementar si conocieran a cabalidad y por escrito sus funciones.

Pregunta 5. ¿Existe un Manual de procesos?

Figura 4.5. Manual e Procesos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

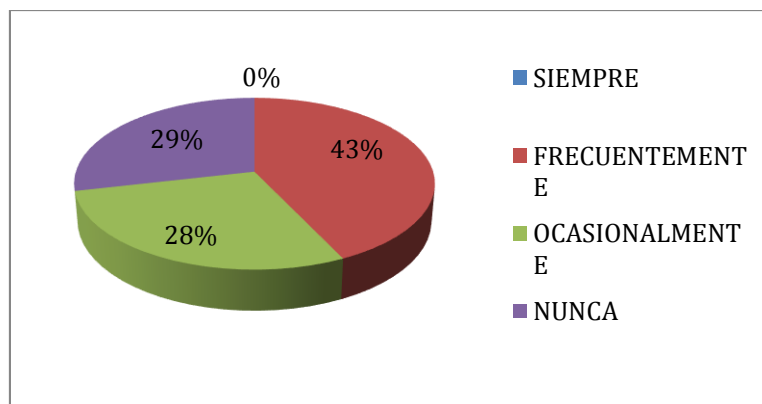
El 86 % de las personas encuestadas considera nunca ha conocido sobre la existencia de un manual de procesos, en tanto que el 14 % opina que ocasionalmente ha conocido las

funciones que debe desempeñar, este pequeño porcentaje puede ser el personal administrativo que se encuentra más cercano a la parte organizacional del restaurante.

Según estos datos se puede visualizar claramente que no existe un manual de funciones en el restaurante marisquería Mama Miche.

Pregunta 6. ¿Conoce usted los procedimientos internos?

Figura 4.6. Procedimientos internos



Fuente: Elaboración propia.

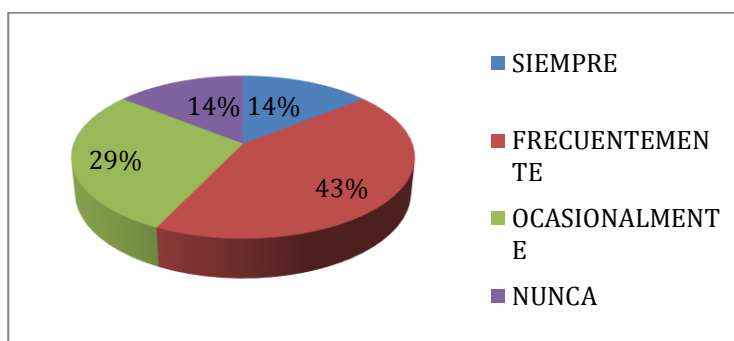
Análisis e interpretación

La encuesta realizada da a conocer que, en general, no se conocen los procedimientos internos puesto que un 43% afirma que frecuentemente se da a conocer los procesos; mientras que un 28% asegura que esto es ocasionalmente y el restante 29% que nunca

ha tenido un conocimiento al respecto, esto acertada mente es por mal manejo de la información de los administradores que buscan ahora detectar estos errores y mejorarlo.

Pregunta 7. ¿Cree usted que existe duplicación de funciones?

Figura 4.7. Duplicidad de funciones



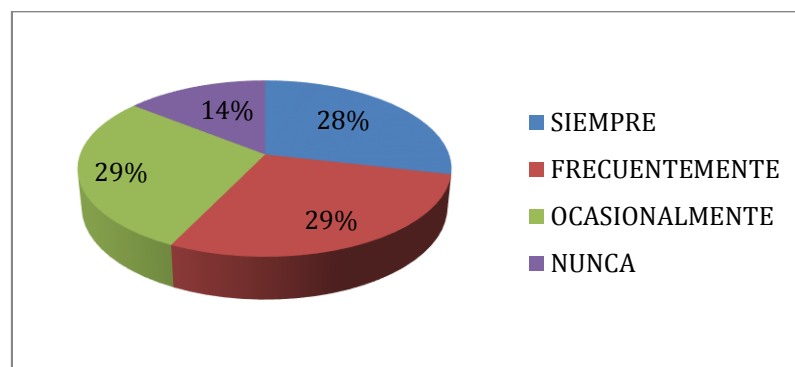
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del total de los empleados encuestados, un 14% cree que siempre existe duplicación de funciones, en tanto que de los 7 encuestados, el 43% asegura que frecuentemente tiene que repetir más de una tarea encomendada, mientras que el 29% señala que en el restaurante Mama Miche ocasionalmente tiene que ejecutar más de una tarea en sus labores y un 14% dice que nunca existe duplicación de funciones. La conclusión a este respecto es entonces que en él se presenta duplicidad de las tareas que realizan los colaboradores, se puede deber a la ausencia de un manual de funciones.

Pregunta 8. ¿Están debidamente estructurados de acuerdo a su naturaleza los procesos?

Figura 4.8. Estructuración de procesos



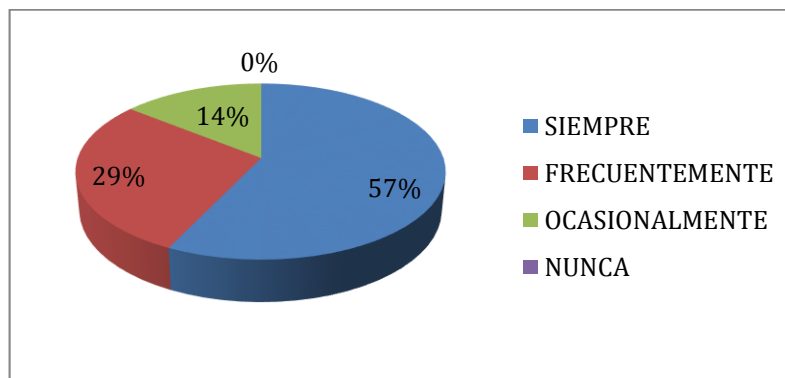
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El 28% de los encuestados piensan que siempre está debidamente estructurados los procesos de acuerdo a la naturaleza, en tanto que un 29% cree que esto sucede frecuentemente, el mismo porcentaje, concuerda que es ocasionalmente y un mínimo porcentaje que corresponde al 14% afirma que los procesos no están estructurados de acuerdo a su naturaleza. Por lo expuesto, de acuerdo a los resultados obtenidos se considera que los procesos deberían estructurarse según la naturaleza de los mismos, para obtener mejores resultados.

Pregunta 9. ¿Considera usted que existe un adecuado clima laboral?

Figura 4.9. Clima Laboral



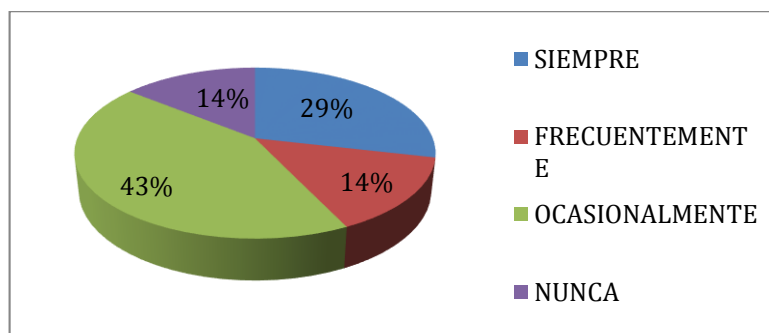
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del total de encuestados un 57% que corresponde a la mayoría responde que siempre ha existido un adecuado clima laboral en el restaurante. El 29% indica que percibe frecuentemente la existencia de un buen ambiente laboral entre los trabajadores; además se tiene que el 14% opina que ocasionalmente se presenta un buen clima laboral. Por último, se puede visualizar que ninguno de los encuestados considera que exista un mal ambiente. El resultado obtenido confirma que el ambiente o clima laboral es una de las fortalezas de la empresa.

Pregunta 10. ¿Existe una planificación que garantice el cumplimiento adecuado de procesos administrativos?

Figura 4.10. Planificación en procesos administrativos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

La encuesta indica que un 29% cree que en el restaurante siempre existe una planificación que garantice el cumplimiento adecuado de procesos administrativos; el 14% admite como frecuentemente la planificación existente para su cumplimiento, y un porcentaje mayoritario del 43% dice que esto sucede ocasionalmente, y por último tenemos un 14% que menciona que nunca ha existido planificación en el restaurante de los procedimientos administrativos

4.2 ENCUESTA PARA CLIENTES

Tabla 4.1. Sexo: Masculino o Femenino

SEXO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MASCULINO	41	55,41
FEMENINO	33	44,59
TOTAL	74	100,00

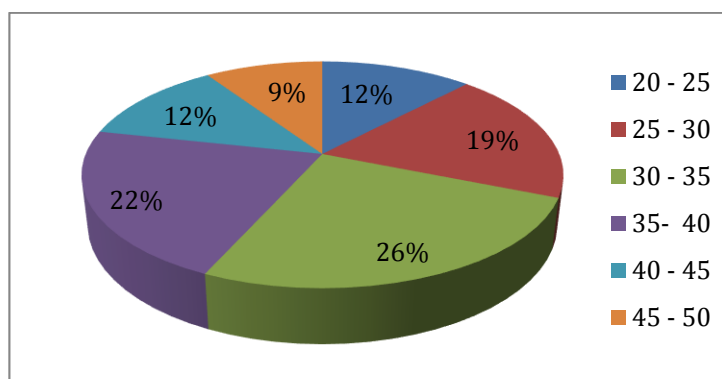
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del cálculo de la muestra poblacional y al realizar la encuesta, los resultados indican que el 45 % corresponde a personas del sexo femenino y el 55 % al sexo masculino. El total de encuestados es de 74 personas.

Edad

Figura 4.11. Rango de Edad de los encuestados



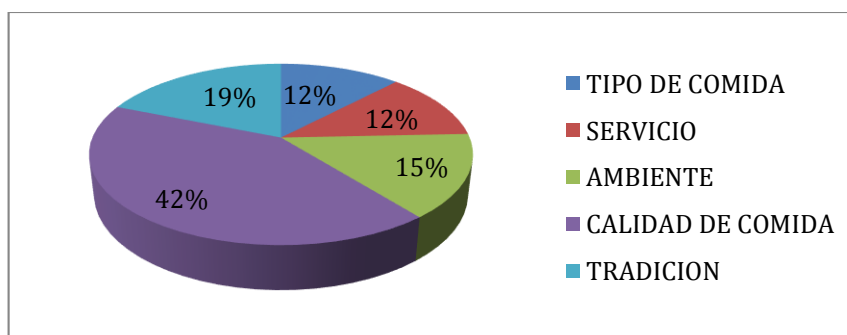
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos la población que abarca más clientes está entre 30 – 35 años siguiéndole un segmento entre 35-40 años, estos resultados demuestran que son personas que cubren sus propios gastos de comida posiblemente con ingresos salariales, esto deja al resto de la población entre 20-25 y 25-30 como menores consumidores y finalmente la población que menos consume esta entre 40- 45 se podría deber a un segmento d clientes que cuidan su salud alimenticia y prefieren preparar su propia comida y consumir en restaurantes ocasionalmente.

Pregunta 1. ¿Por favor indique por cuál de las siguientes razones considera usted que prefiere el Restaurante marisquería Mama Miche?

Figura 4.12. Preferencias al elegir M.M. Restaurante



Fuente: Elaboración propia.

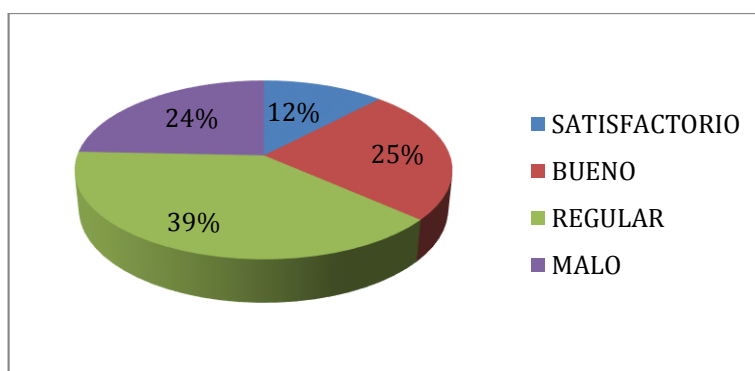
Análisis e interpretación

En base a los resultados de la encuesta es posible indicar que el 12% de los clientes prefieren el restaurante por el tipo de comida que se sirve; de igual manera, en un

mismo porcentaje, se obtiene como resultado que uno de los factores por los cuales los clientes acuden a Mama Miche es la calidad del servicio. El ambiente que existe en el restaurante hace que el 15% lo prefiera por este factor. La mayoría, es decir un 42%, asiste por la calidad de la comida, y por último, el factor tradición, incide en el 19% de los encuestados.

Pregunta 2. Considera usted que el proceso del servicio en el Restaurante Marisquería Mama Miche es:

Figura 4.13. Servicio al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

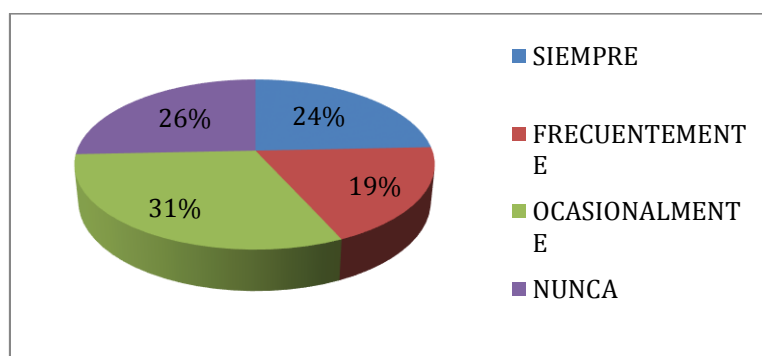
Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en la encuesta, solamente un 12% de ellos, asegura que el servicio en el restaurante es satisfactorio. Dieciocho clientes que representan un 25% piensan que el proceso sobre el servicio es bueno, mientras que el porcentaje más alto, el 39%, considera que el servicio es regular y por último el 24% asegura percibir el servicio como malo. Si se observa que apenas el 12% opina que el servicio es

satisfactorio, entonces la empresa debe preocuparse del 88% restante que no está satisfecho con el proceso del servicio en el restaurante.

Pregunta 3. ¿El tiempo de espera mientras le toman el pedido es adecuado?

Figura 4.14. Tiempo de espera en tomar el pedido



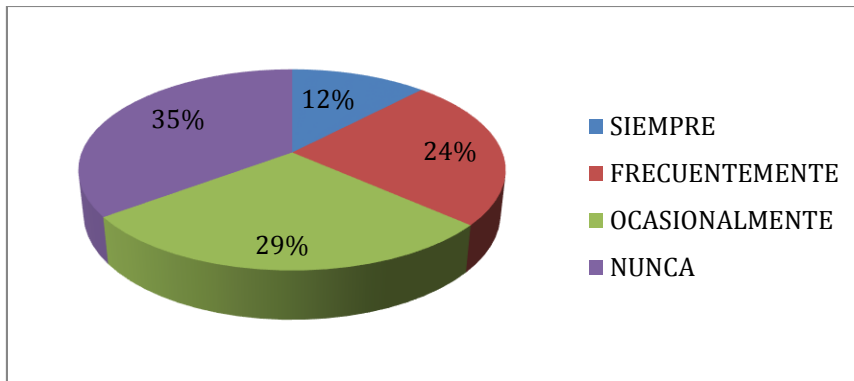
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Los clientes encuestados, a través de este instrumento, indican que el 18% Siempre considera que el tiempo de espera para tomar su pedido es adecuado; un porcentaje más bajo, que representa al 18% de clientes cree que frecuentemente es adecuado. Un 23% dice que ocasionalmente el tiempo para es adecuado; una mayoría de los clientes que participaron en la encuesta, el 26% dice estar en desacuerdo sobre el tiempo que toman para ser su pedido. Es importante entonces que la administración ponga mucha atención acerca del tiempo para la toma del pedido con el fin de lograr mejores niveles de satisfacción en los clientes.

Pregunta 4. ¿El tiempo de espera mientras le sirven el pedido es adecuado?

Figura 4.15. Tiempo de espera en servir el pedido

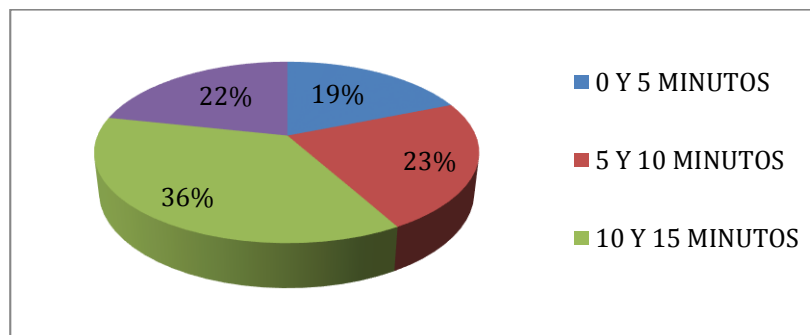


Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

De los clientes que asisten a la marisquería y de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, el 12% afirma que siempre está de acuerdo con el tiempo de espera mientras le sirven su pedido, el 24% dicen que frecuentemente considera adecuado el tiempo de espera para que le sirvan su pedido, un 29% del total de los clientes encuestados admite que ocasionalmente es apropiado el tiempo de espera, y un 35%, es decir 26 clientes piensan que nunca es adecuado el tiempo que esperan mientras le sirven su pedido. Vale la pena entonces tomar medidas que reduzcan el tiempo de servicio a los clientes con el propósito de fidelizar al consumidor.

Pregunta 5. El tiempo de espera mientras le toman el pedido está entre:

Figura 4.16. Rango de tiempo en toman el pedido

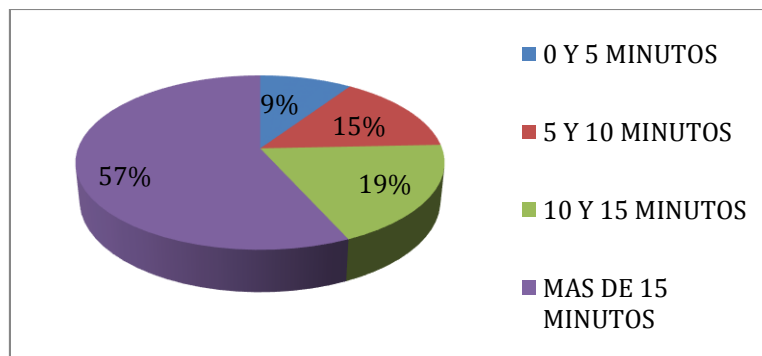
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

En lo que se refiere al tiempo de espera mientras se toma el pedido a los clientes, un 19% de los clientes asegura que la demora se encuentra entre 0 y 5 minutos; otro dato importante es que del total de los encuestados, un 23% confirma que esperan de 5 a 10 minutos para la toma del pedido por parte del mesero; sorprende que una mayoría de clientes, el 36% dice que deben esperar de 10 a 15 minutos y por último se observa que un 22% debe esperar más de 15 minutos para que le tomen su pedido. La administración del restaurante marisquería Mama Miche debería establecer estándares para determinar el tiempo que debe emplearse para realizar la toma del pedido.

Pregunta 6. El tiempo de espera mientras le sirven el pedido está entre:

Figura 4.17. Rango de tiempo en servir el pedido



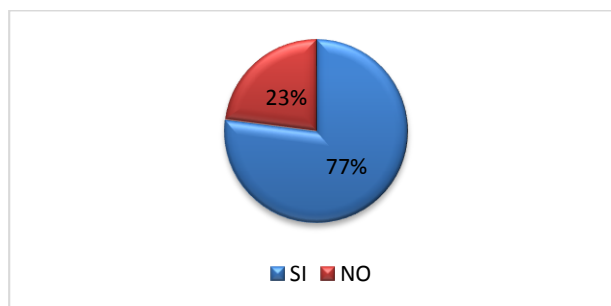
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Apenas una minoría de los clientes consultados, el 9%, asegura que el tiempo de espera para que le sirvan el pedido es de 0 a 5 minutos, un 15% de los clientes considera que debe permanecer entre 5 y 10 minutos en la mesa hasta que le sirvan el pedido realizado, por otro lado, del total de los clientes encuestados, un 19% cree que la espera es de 10 a 15 minutos mientras le sirven el pedido. La mayoría de los clientes, esto es 42 clientes, el 57 % menciona que deben esperar más de 15 minutos para que le sirvan su pedido en el restaurante. Al igual que en el tiempo de espera mientras le toman el pedido, los administradores de Mama Miche deben tomar acciones para la optimización de este proceso.

Pregunta 7. ¿Sabe usted si en el Restaurante marisquería Mama Miche existe el servicio de reserva de mesas?

Figura 4.18. Conocimiento de reservación de mesa

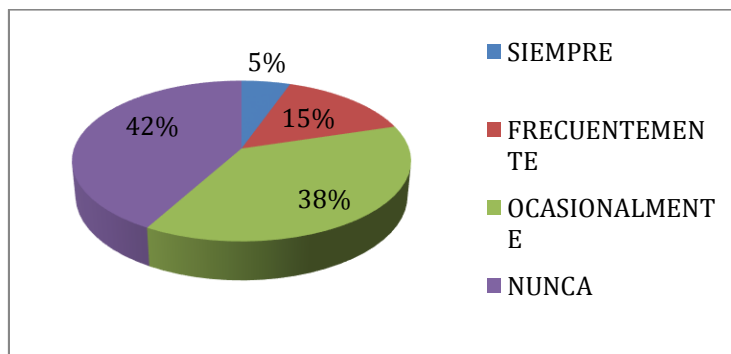


Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Los resultados de las encuestas aplicadas permiten afirmar que el 77% de los clientes afirma que, si conoce que existe el servicio de reserva de mesas en el restaurante Marisquería Mama Miche, en tanto que el 23 % restante que corresponde a 17 clientes no conocen la existencia de este servicio.

Pregunta 8. ¿Existe un proceso de acompañamiento del personal del Restaurante Mama Miche desde su ingreso hasta la mesa en la cual se va a ubicar?

Figura 4.19. Servicio de atención directa al cliente

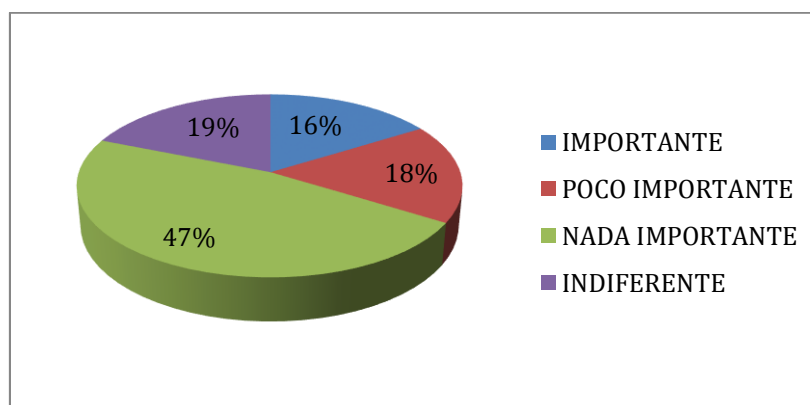
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Las encuestas demuestran que una minoría, correspondiente al 5% de los consultados dice que Siempre hay un acompañamiento para ubicarlos en la mesa, mientras que el 15% confirma que frecuentemente existe una persona que le acompaña desde su ingreso hasta su ubicación en la mesa. El 38% de los encuestados menciona que ocasionalmente existe este servicio y, por último y un alto porcentaje de los clientes, el 42%, dice que nunca recibe el acompañamiento del personal desde su ingreso hasta la ubicación en la mesa. Es decir que apenas el 20 % percibe que existe un servicio de acompañamiento hasta la ubicación en la mesa

Pregunta 9. ¿Qué tan importante cree usted que es para los clientes la implementación de una adecuada Gestión de procesos en el Restaurante Mama Miche?

Figura 4.20. Importancia de una gestión de procesos



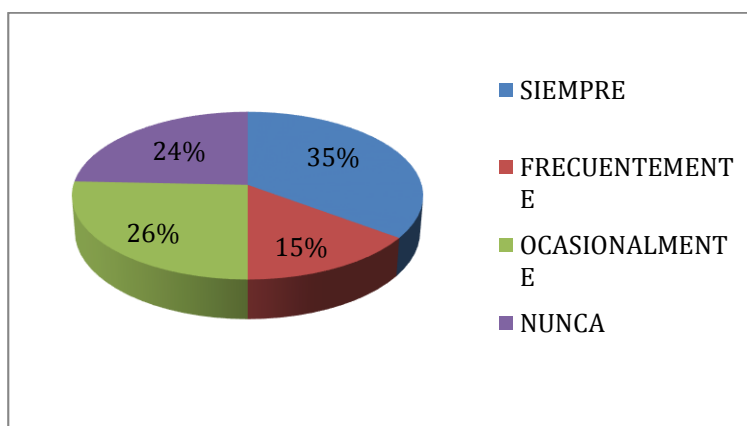
Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Una vez realizada la aplicación de las encuestas se desprende que un 16 % de los clientes piensan que la implementación de una adecuada gestión de procesos en el restaurante es importante, dejando un 18% que acepta que es poco importante, mientras que el 47% afirma que no es importante la implementación de una gestión adecuada de procesos y un 19 % se manifiestan Indiferentes a la implementación de una gestión de procesos.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la implementación de una Gestión de Procesos en el Restaurante Mama Miche mejoraría el servicio al cliente en el restaurante Mama Miche?

Figura 4.21. Mejoramiento del servicio por una gestión de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación

El mejoramiento del servicio al cliente en el restaurante, según la apreciación del 35% de los clientes está directamente relacionado con la implementación de gestión de procesos, su respuesta fue que siempre mejoraría el servicio, el 15% que corresponde a once clientes afirma que esto sucedería frecuentemente en tanto que un 26% dice que ocasionalmente incrementaría el servicio al cliente y, finalmente el 24% determina que nunca mejoraría el servicio al cliente mediante la implantación de la gestión por procesos.

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Tema

Modelo de Gestión por Procesos para el Restaurante Mama Miche Marisquería.

5.2 Cultura Organizacional

5.2.1 Misión

Ser una empresa de servicios de comida típica del mar en la ciudad de Ambato, enfocada en la satisfacción de nuestros clientes, mediante la superación de sus expectativas, la generación de confianza, una oferta de productos de calidad a precios competitivos, trabajando con honestidad, excelente servicio y con personal comprometido con nuestros valores.

5.2.2 Visión

Llegar a ser, en el año 2020, la empresa de servicios de restaurante de mariscos líder en ventas y servicio al cliente en la ciudad de Ambato a través de una adecuada gestión

empresarial y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, garantizando la calidad en todas nuestras actividades.

5.2.3 Valores Corporativos

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Calidad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

5.2.4 Análisis FODA

Para analizar la situación interna del Restaurante Mama Miche, es necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y organizativos, de activos fijos y recursos humanos, de maquinaria y valores organizacionales. Las oportunidades y amenazas hacen referencia a tendencias externas a la empresa, que pueden ser tanto del macro entorno como pueden ser político, económico, social, institucional como al entorno competitivo en que actúa la empresa competencia, tecnología, servicio, hábitos de los clientes.

Por otro lado, las actividades o atributos internos de la empresa pueden definirse como Fortalezas o como Debilidades, si apoyan y contribuyen o si inhiben y dificultan el logro de los objetivos del restaurante Mama Miche.

5.2.4.1 Fortalezas

Se consideran Fortalezas aquellos aspectos positivos de la empresa y que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan en relación con los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

5.2.4.2 Debilidades

Las debilidades de una empresa son los aspectos más criticables, o sea las características negativas que le ocasionan desventajas frente a la competencia y son susceptibles de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan en relación con los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades.

5.2.4.3 Oportunidades

Las situaciones que pueden repercutir favorablemente para la empresa se conocen como oportunidades, el análisis debe seguir dos dimensiones: el grado de atractivo que representa y la probabilidad de éxito, según esto.

5.2.4.4 Amenazas

Son tendencias que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros del restaurante. El análisis de las amenazas se debe hacer en función del grado de seriedad que representan su impacto en la empresa y la probabilidad de su ocurrencia.

Tomando estos aspectos importantes se creó la matriz FODA del restaurante analizando los factores más importantes.

5.2.4.5 Matriz FODA

La matriz FODA, es aquella que utilizar fortalezas y oportunidades para minimizar las amenazas y debilidades, matriz que combina factores críticos para definir estrategias que sirvan de mejora.

En la siguiente matriz se describe de forma detallada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el Restaurante Mama Miche Marisquería de la ciudad de Ambato:

Tabla 5.1.: Matriz FODA

D	Debilidades	F	Fortalezas
1	Concentración de responsabilidad y decisiones en el propietario	1	Know How, Conocimiento sumamente amplio del negocio
2	Alta rotación de personal.	2	Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.
3	Utilización de Estados Financieros solamente para fines fiscales.	3	Excelente relación comercial con los proveedores.
4	Ausencia de planes de capacitación.	4	Gran apertura para realizar estrategias comerciales.
5	Dificultad de contratación de personal capacitado.	5	La proactividad y trabajo en equipo por parte de los propietarios.
6		6	Permanencia en el mercado por más de 20 años
7		7	Póliza de seguros contra todo riesgo.
8		8	Productos de excelente calidad.
A		O	
	Amenazas		Oportunidades
1	Incremento de los impuestos, que deben ser transferidos al consumidor.	1	Altísima preferencia por parte de la ciudadanía de los mariscos y comida del mar.
2	Incrementos permanentes en los precios de las materias primas.	2	Localización estratégica del restaurante Mama Miche.
3	Altos costos financieros en el mercado bancario.	3	Pocos oferentes especializados que tengan altos niveles de calidad.
4	Inestabilidad política – económica y social.	4	Incremento de los hogares que ya no preparan sus alimentos y piden servicio a domicilio.
5	Reducción de la capacidad de compra por parte de los consumidores	5	Buenas relaciones con entidades financieras.
6	Incertidumbre de las decisiones políticas del actual y futuro gobierno	6	Altos niveles de confianza y seguridad por parte de los clientes.

Fuente:

Elaboración propia.

Tabla 5.2 Perfil de capacidad interna PCI

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Know How, Conocimiento sumamente amplio del negocio	0,09	3	0,27
2	Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.	0,06	2	0,12
3	Excelente relación comercial con los proveedores.	0,05	2	0,1
4	Gran apertura para realizar estrategias comerciales.	0,08	3	0,24
5	La proactividad y trabajo en equipo por parte de los propietarios.	0,06	2	0,12
6	Permanencia en el mercado por más de 20 años	0,08	3	0,24
7	Póliza de seguros contra todo riesgo.	0,02	2	0,04
8	Productos de excelente calidad.	0,06	2	0,12
SUMA DE FORTALEZAS		0,05		1,25

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES				
1	Concentración de responsabilidad y decisiones en el propietario	0,2	3	0,6
2	Alta rotación de personal.	0,09	3	0,27
3	Utilización de Estados Financieros solamente para fines fiscales.	0,08	3	0,24
4	Ausencia de planes de capacitación.	0,07	2	0,14
6	Dificultad de contratación de personal capacitado.	0,06	2	0,12
SUMA DEBILIDADES		0,5		1,37

1	Bajo impacto
2	Mediano impacto
3	Alto impacto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Altísima preferencia por parte de la ciudadanía de los mariscos y comida del mar.	0,14	3	0,42
2	Localización estratégica del restaurante Mama Miche.	0,08	3	0,24
3	Pocos oferentes especializados que tengan altos niveles de calidad.	0,07	2	0,14
4	Incremento de los hogares que ya no preparan sus alimentos y piden servicio a domicilio.	0,06	2	0,14
5	Buenas relaciones con entidades financieras.	0,05	2	0,12
6	Altos niveles de confianza y seguridad por parte de los clientes.	0,1	3	0,3
SUMA OPORTUNIDADES		0,5		1,36

FACTORES EXTERNOS CLAVES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS				
1	Incremento de los impuestos, que deben ser transferidos al consumidor.	0,06	3	0,18
2	Incrementos permanentes en los precios de las materias primas.	0,14	2	0,28
3	Altos costos financieros en el mercado bancario.	0,07	1	0,07
4	Inestabilidad política – económica y social.	0,09	3	0,27
5	Reducción de la capacidad de compra por parte de los consumidores	0,08	2	0,16
5	Incertidumbre de las decisiones políticas del actual y futuro gobierno	0,06	3	0,18
SUMA DE AMENAZAS		0,5		1,25

1	Bajo impacto
2	Mediano impacto
3	Alto impacto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.4 Matriz FODA

Estrategias FODA	FORTALEZA	DEBILIDADES
	F1: Know How, Conocimiento sumamente amplio del negocio	D1: Concentración de responsabilidad y decisiones en el propietario
	F2: Gran apertura para realizar estrategias comerciales.	D2: Alta rotación de personal.
	F3: Permanencia en el mercado por más de 20 años	D3: Utilización de Estados Financieros solamente para fines fiscales.
	F4: Innovación y capacidad para satisfacer al cliente.	D4: Ausencia de planes de capacitación.
	F5: La proactividad y trabajo en equipo por parte de los propietarios	D5: Dificultad de contratación de personal capacitado.
	F6: Productos de excelente calidad.	
	F7: Excelente relación comercial con los proveedores.	
	F8: Póliza de seguros contra todo riesgo.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: Altísima preferencia por parte de la ciudadanía de los mariscos y comida del mar.	F2, O5: Implementar un Call Center (integrado al CRM) para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y redes sociales, interacción con el cliente. Utilizado además para las estrategias de marketing.	D4, O2: Estructurar un plan de capacitación para los empleados de servicio a cliente con el fin de aumentar la confianza de los consumidores
O2: Altos niveles de confianza y seguridad por parte de los clientes.	F4, O1: Incorporar “Gift Cards” y/o tarjetas prepagadas de consumo para personales y empresariales con el fin de facilitar el consumo y el control del gasto.	D2, O4: Diversificar el negocio con la ayuda de negocios complementarios y personal comprometido con el restaurante
O3: Localización estratégica del restaurante Mama Miche.	F1, O4: Desarrollar un CRM (Customer Relationship Manager) que permita administrar la información y estadísticas de los clientes. Como un valor agregado del restaurante Mama Miche.	
O4: Pocos oferentes especializados que tengan altos niveles de calidad.		
O5: Incremento de los hogares que ya no preparan sus alimentos y piden servicio a domicilio.		
O6: Buenas relaciones con entidades financieras.		
AMENAZAS	FA	DA
A1: Incrementos permanentes en los precios de las materias primas.	F2, A2: Estructurar un sistema estratégico para la utilización de un Portal Transaccional en Internet, para pedido, pagos y transacciones on-line (e-commerce) que permite la virtualización del negocio.	D5, A3: Construir una relación a largo plazo con los empleados eficientes con afiliación al IESS con el fin de crear seguridad laboral y compromiso.
A2: Inestabilidad política – económica y social.	F8, A2: Analisis de un plan de responsabilidad social, mediante donaciones en producto o en efectivo a organismos de solidaridad.	D1, A5: Implementar un sistema de publicidad intensiva en medios masivos, periódicos, flyers, afiches, redes sociales y marketing directo.
A3: Incertidumbre de las decisiones políticas del actual y futuro gobierno	F2, A5: Crear un plan de premios y descuentos especiales por fidelidad y montos de consumo acumulados.	
A4: Incremento de los impuestos, que deben ser transferidos al consumidor.	F7, A3: Mantener contactos con proveedores pequeños de productos específicos, para mantener un alto poder de negociación.	
A5: Reducción de la capacidad de compra por parte de los consumidores		
A6: Altos costos financieros en el mercado bancario.		

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la matriz FODA se establece una de las estrategias: mencionada en la Debilidad cuatro, Oportunidad dos (D4, O2) porque al estructurar un plan de capacitación para el personal dará como resultado el aumento de la confianza en los consumidores, aumentando de esta manera la efectividad en atención al cliente: uno de los factores más importantes para lograr fidelizar al cliente es reducir el tiempo de espera en el servicio, por lo que es importante enfocar un correctivo en la tardanza del servicio.

5.3 Proceso propuesto

Para la realización del modelo de Gestión por Procesos para el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato es necesario iniciar con la determinación de los procesos dentro del restaurante, pues estos corresponden al nivel superior de todas las actividades que coordinadamente la empresa debe realizar con el único y exclusivo objetivo de cumplir a cabalidad la función para la que el restaurante fue creado.

Los procesos del restaurante, a fin de alcanzar específicamente los resultados esperados en cuanto se refiere a los niveles de satisfacción del cliente, se dividen en procesos y subprocesos cuya gestión permite la definición de cada uno de ellos, así como sus interdependencia y operatividad para lo cual la optimización de recursos es fundamentalmente importante para los directivos del restaurante marisquería Mama Miche.

Es importante recordar que los procesos rigen a los subprocesos, por esta razón es necesario asegurar que las gestiones de los procesos menores se apeguen estrictamente a los objetivos propuestos de manera que se cumplan a cabalidad los objetivos establecidos por los directivos del restaurante Mama Miche.

5.4 Procesos clave

Al igual que en la mayoría de las organizaciones, en el restaurante, es necesario la identificación de los denominados “Procesos Clave”, o sea los procesos que en esencia permiten que el giro del negocio no se vea afectado; en el presente trabajo de investigación se ha identificado como “clave” el proceso de creación de estrategias que permitirán atraer al cliente, además de implementación de nuevos productos o servicios que sean atractivos hacia el consumidor.

Mama Miche brinda servicios de comida, donde su mayor enfoque es satisfacer el paladar del consumidor, para cumplir este objetivo se debe englobar la realización del plato desde su elaboración hasta la entrega de este al cliente, los procesos son: toma de pedido, elaboración del plato, entrega de la comida y facturación estos procesos que deben ser analizados.

5.5 Misión del Proceso

La misión del proceso es la definición misma del motivo por el cual este proceso ha sido diseñado e implementado. El proceso de atención al cliente en el restaurante marisquería Mama Miche es:

Establecer los procedimientos de atención y servicios que permitan satisfacer totalmente y sobrepasar las expectativas de los clientes del restaurante marisquería Mama Miche, buscando elevar el ambiente hacia la calidad del personal, del producto y del servicio. Y reduciendo tiempos de espera.

5.6 Alcance del Proceso

El alcance del proceso se inicia una vez que se ha identificado claramente las necesidades del cliente, la percepción y la retroalimentación del proceso en base a los resultados obtenidos. El alcance del Proceso de Atención al cliente incluye a quién o quienes está direccionado el proceso, en este trabajo investigativo a los clientes externos, también incluye los requerimientos y necesidades de los clientes antes durante y después del servicio, también abarca las diferentes áreas del restaurante que se relacionan y deben coordinar entre sí.

5.7 Entradas y Salidas

Las entradas del proceso se refieren a los insumos que se utilizan y con los cuales se inicia el proceso, así como los resultados de salida que se obtienen y facilitan cuantificar y cualificar la gestión del proceso de atención al cliente en el restaurante Mama Miche.

ENTRADAS. - Número de clientes que se atienden por mesero.

PROCESO. - Tiempo de preparación y tiempo total de servicio.

SALIDAS. - Nivel de satisfacción de los clientes, nivel de reclamos, total de clientes atendidos.

5.8 Actividades del proceso

La gestión del proceso de atención al cliente en el restaurante marisquería Mama Miche incluyen las siguientes actividades:

5.8.1 Contacto con el cliente

Una de las actividades más importantes en el servicio al cliente es el contacto inicial, puesto que provoca en el cliente la sensación de que ya está siendo atendido, genera una primera impresión altamente favorable y predispone al cliente a mantener fidelidad. Para lo cual en el Restaurante Mama Miche la gestión de atención al cliente incluye:

- Saludo amable y cordial
- Utilización de tonos de voz agradable.
- Establecer contacto visual con el cliente.

Si se ve la necesidad de contratar un colaborador que netamente se encargue de la atención al cliente se lo hará, se deberá realizar un análisis costo beneficio para lo mencionado en el anterior escrito.

5.8.2 Obtener Información

La obtención de la información exacta, sin interpretaciones, facilita el conocimiento exacto de los requerimientos del cliente. Para esto es necesario demostrar el interés de nuestra parte, para lo cual se procede a:

- Observación atenta al lenguaje verbal y no verbal del cliente.
- Desarrollar la habilidad de hacer preguntas.
- Saber escuchar.

5.8.3 Cumplir con los requerimientos

Se busca, de cualquier manera, la satisfacción del cliente para lo cual es necesario:

- Comprender claramente al cliente la necesidad del cliente.
- Proveer claramente la información que el cliente solicita.
- Brindar el tiempo necesario al cliente para que su decisión no sea errónea. No demostrar apuros.

5.8.4 Finalización

Esta última actividad del proceso permite el aseguramiento de que se han satisfecho adecuadamente los requerimientos del cliente y se queda con una percepción totalmente favorable.

- Buscar el contacto visual con el cliente
- Despedir amablemente al cliente

- Prudencia en el tiempo de despedida.

5.9 Indicadores del proceso

Los indicadores del proceso de atención al cliente que se emplean en el restaurante marisquería Mama Miche incluyen:

Fidelidad, La recurrencia del cliente permite verificar la fidelidad que se logra alcanzar del cliente y se refleja en el número de veces que repite o solicita los servicios del restaurante marisquería Mama Miche, además se debe incluir también como un buen indicador, el número de quejas que están relacionados directamente con el proceso de atención al cliente y el tiempo total de servicio.

La fórmula que se emplea para medir este factor es la siguiente:

$$\text{Satisfacción al cliente} = \frac{\text{Quejas}}{\text{número de clientes atendidos}}$$

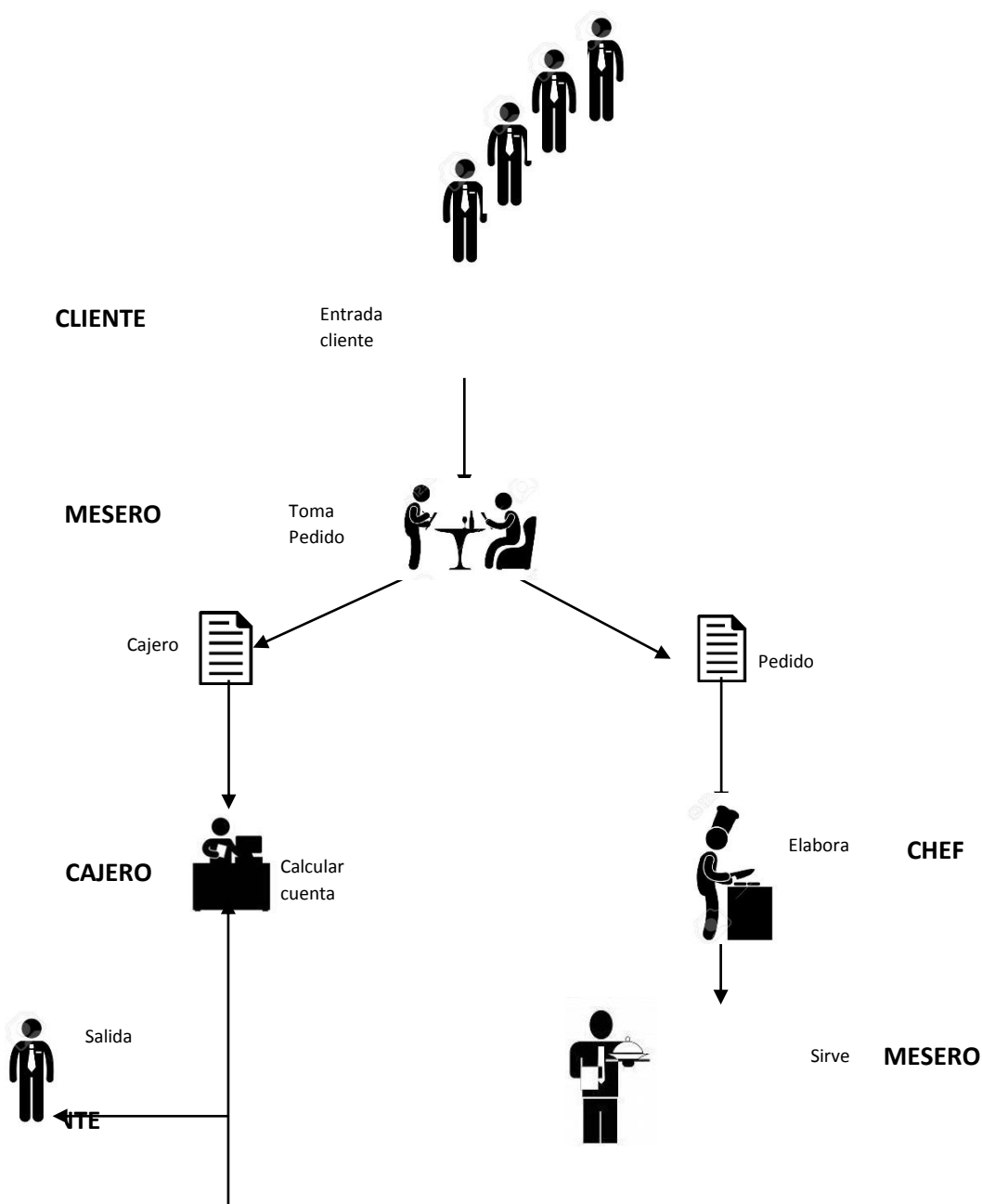
5.10 Proceso de Atención al cliente

El resultado de las encuestas indica un grado de insatisfacción de los clientes, en dos aspectos fundamentalmente importantes: uno el tiempo de espera que transcurre desde que el cliente llega al restaurante hasta que se ubica en una mesa y otro, el tiempo de espera por el pedido, especialmente en periodos altos como fines de semana, feriados y días especiales de promoción.

5.11 Proceso actual

La presente investigación permite identificar el proceso actual de atención al cliente y los sub procesos que se derivan del mismo, en base a ello se establece el siguiente gráfico en el cual se identifica claramente las actividades y los involucrados en cada una de ellas

Figura 5.1. Proceso de atención al cliente



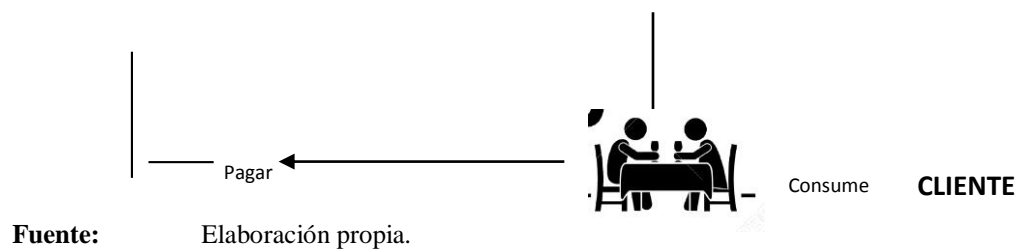


Diagrama del Proceso actual de Atención al cliente

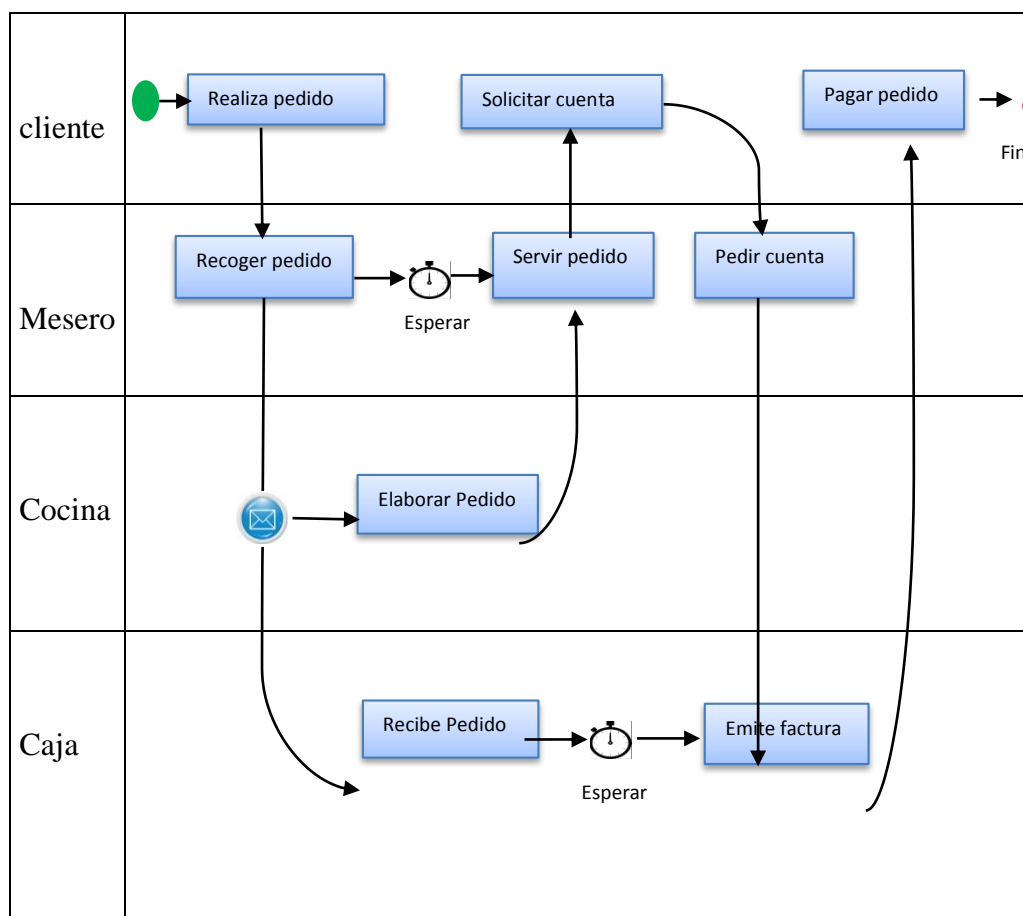


Figura 5.2. Diagrama del Proceso actual de Atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

El proceso actual presenta una serie de debilidades que a continuación se detallan y dan como resultado final un tiempo demasiado alto de atención al cliente:

- El tiempo de espera hasta que el cliente sea ubicado en una mesa es 10 minutos.
- Los meseros toman los pedidos con Tablet, ingresa a cocina pero por mesa más no un pedido totalizado de la cantidad de platos iguales que se deben realizar.
- En Caja se producen estancamientos en la elaboración de la cuenta y muchas veces es necesario llamar al mesero para confirmar lo solicitado porque no se puede facturar desde la Tablet, sino únicamente desde caja.
- Existe una ausencia de comunicación entre el mesero y la cocina. Muchas veces no se conoce la disponibilidad o no de lo que solicita el cliente.

Con el fin de realizar mejoras en la situación actual, el análisis se realizó en los siguientes aspectos:

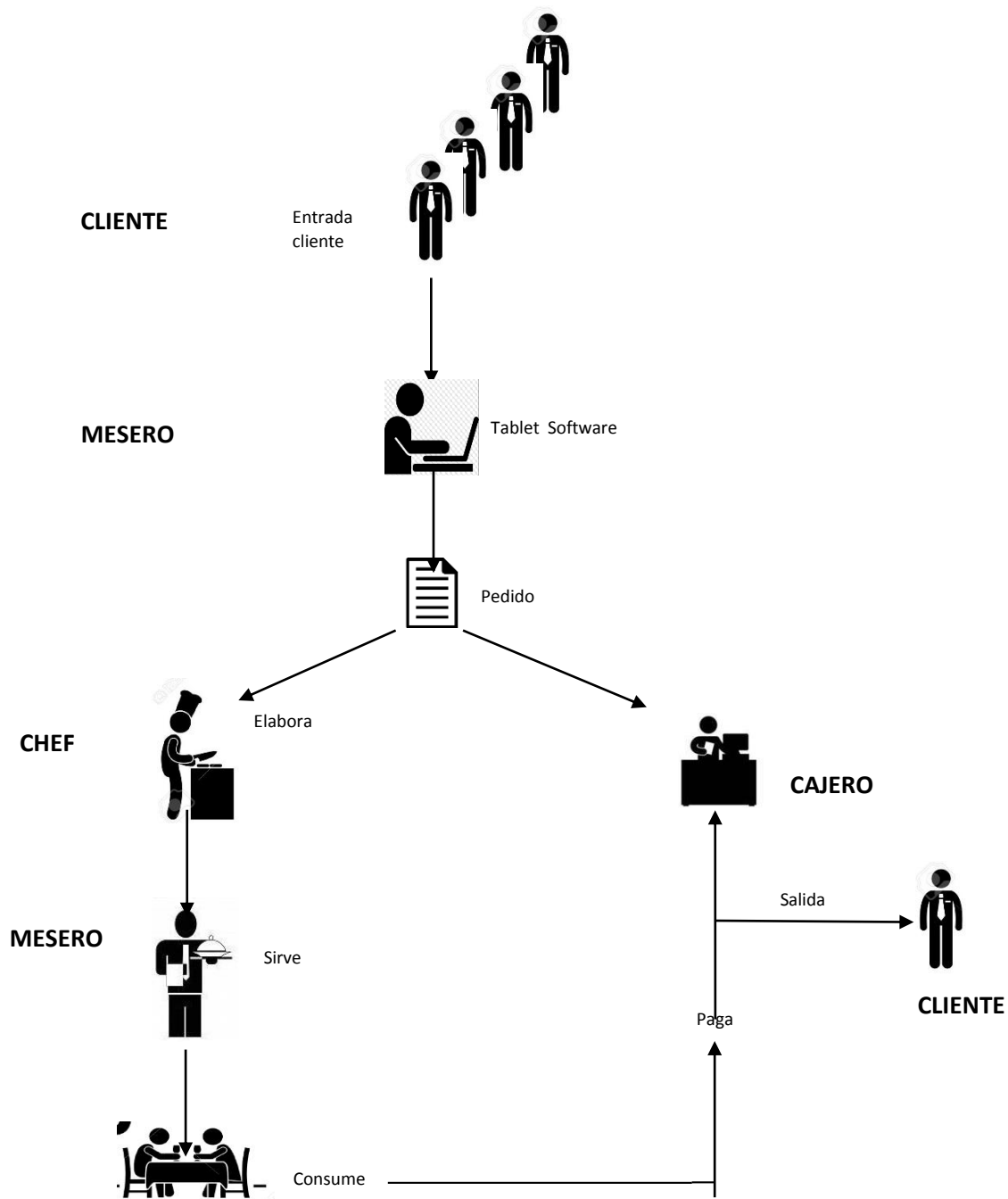
- Adquisición de un nuevo sistema de facturación y despacho de comida.
- Elaboración y preparación de varios platos similares al mismo tiempo.
- Utilización de medios tecnológicos disponibles para reducir el tiempo de toma del pedido y recepción del mismo en cocina y en caja y totalizado en una pantalla en cocina.
- Instalación de un software especializado en Incorporar un software de apoyo para caja e inventario de insumos.

Luego de analizar los factores negativos que provocan tardanza se analizó que es importante disminuir el tiempo de espera del cliente, la mejora que se le desea dar al

servicio es que el sistema debe ser más eficiente, es decir el mesero toma la orden en tablets, el pedido se registra en cocina y se debe registrar en caja también para obtener un duplicado del pedido, y evitar al momento de la facturación tener más inconvenientes, del mismo modo un aspecto importante es que en cocina salga el totalizado de los pedidos para evitar pérdida de tiempo preparando de uno en uno, sino en una pantalla saldrá la cantidad exacta de platos y se optimizara tiempo, de este modo se reduce la espera para el cliente porque no deberá esperar hasta que preparen los pedidos de mesas que ingresaron al principio.

Figura 5.3 Proceso propuesto de atención al cliente

5.12 Proceso propuesto



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Con la implementación de la propuesta se esperan los siguientes resultados:

- Reducción de errores tanto en cocina como en caja por parte de los meseros, especialmente por la eliminación de pedidos manuales.
- Mayor grado de satisfacción de los clientes por la reducción del tiempo total de servicio.
- Mayor claridad e independencia en las funciones, eliminación de duplicación de esfuerzos.
- Reducción del tiempo de “Cuadre de caja”
- Información inmediata a los meseros de la disponibilidad o no de platos solicitados por los clientes.
- Información oportuna a cocina de los productos que están agotados o por agotarse con el fin de que se realice el requerimiento necesario.

Se espera que la implementación del software y la utilización de las tablets que reduzcan notablemente el tiempo de espera, así como también el tiempo total del servicio al cliente.

5.13 Modelo de Gestión por procesos

Después del análisis anterior se recomienda aplicar en Mama Miche un modelo de gestión por procesos conocido como el Círculo de Deming orientado a lograr la eficiencia empresarial mediante un cambio planificado que permite la toma de

decisiones de una manera científica y no en base en apreciaciones subjetivas o empíricas.

Figura 5.4. Círculo de Deming



Fuente: Elaboración propia

Deming establece cuatro fases: planear, hacer, verificar y actuar, en el caso del Restaurante la aplicación está orientada a alcanzar una mejor calidad del servicio al cliente, así como también una mejora continua en sus procesos y productos.

5.14 Identificación de procesos

Los procesos que se realizan en el restaurante son:

- Toma de pedido
- Elaboración del plato en cocina
- Facturación

Para lo puntos anteriores el análisis que se realizó anteriormente ayudará a encontrar soluciones en este modelo propuesto además se realizará un plan de mejora empleando los pasos del Circulo de Deming.

5.14.1 Plan de mejora

El plan de mejora de procesos pretende eliminar las causas raíz de los problemas de la empresa Mama Miche, la consecución del plan lleva a incrementar el nivel de satisfacción al cliente, el despacho eficiente de los platos, garantizar la calidad en el producto eliminando desperdicios también se busca desarrollar un ambiente de trabajo cómodo y ordenado. En fin, se propone herramientas que permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado, mejorar el servicio y lograr la satisfacción de los clientes frente al producto y el servicio prestado.

5.14.2 Fase: Planear

Con el fin de lograr la Gestión por Procesos para el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato es necesario determinar cómo se espera que la empresa esté en un determinado periodo de tiempo, para ello los directivos de la empresa realizarán un análisis de la situación actual y se elaborará la planificación correspondiente con el fin de:

- a) Definición y establecimiento de metas, es decir determinar los procesos a optimizar, en este caso el proceso de atención al cliente.

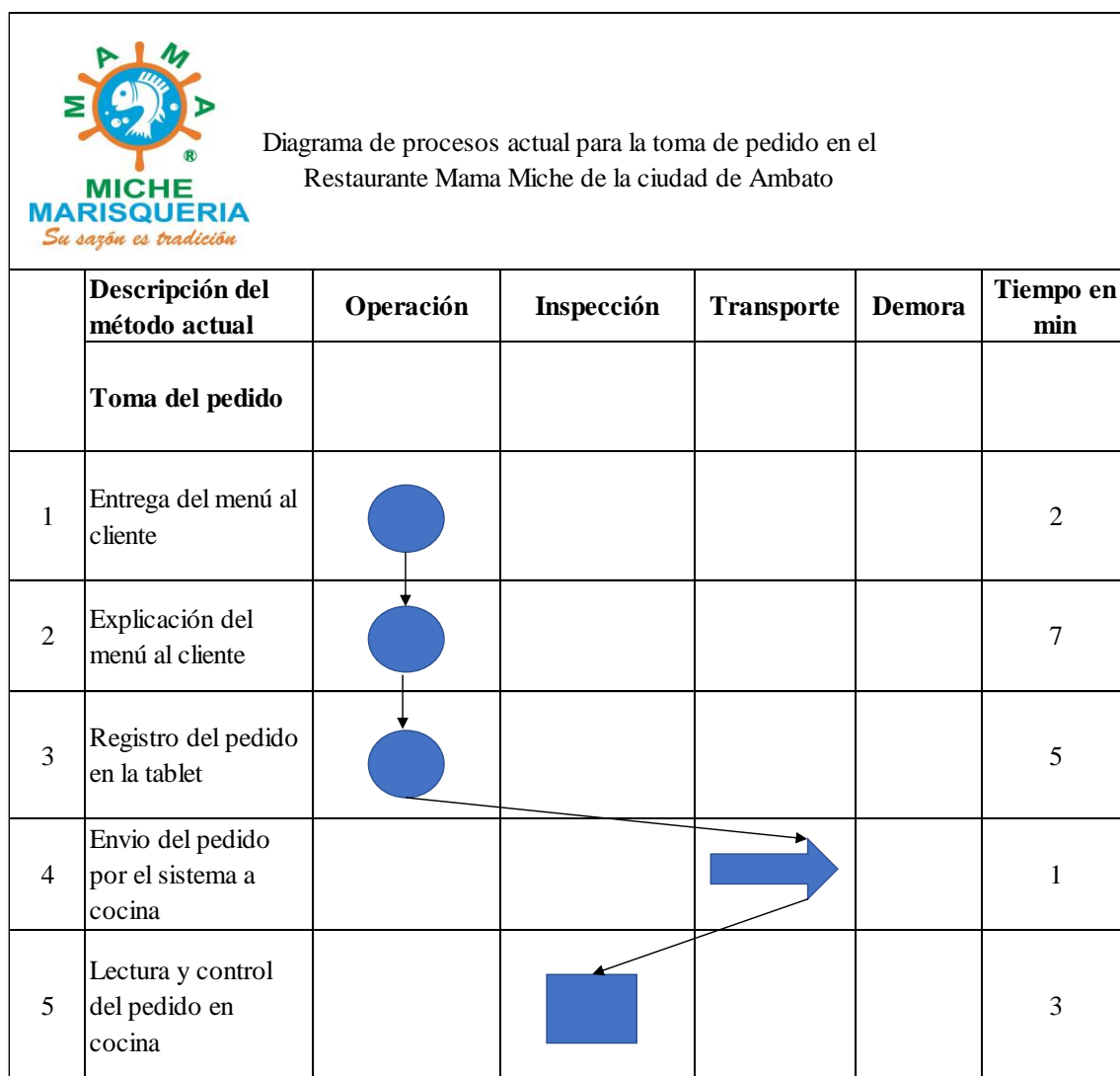
- b) Establecer objetivos mediante la realización de un diagnóstico de la situación actual del restaurante Marisquería Mama Miche.
- c) Definir de manera teórica la solución para la optimización del proceso de atención al cliente en el restaurante marisquería Mama Miche.
- d) Descripción del plan de ejecución.

5.14.2.1 Objetivos del modelo de gestión para el restaurante

1. Analizar los procesos que realiza Mama Miche Marisquería
2. Reducir los tiempos en los procesos
3. Aumentar la satisfacción al cliente

Las tres actividades importantes que se realiza en el restaurante han sido medidas mediante un diagrama de procesos que se muestra a continuación.

Figura 5.5. Diagrama de procesos para la toma de pedidos



Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Número	Minutos
Operaciones	3	12
Inspección	1	3
Transporte	1	1
Demora	0	
Total	5	16








El proceso actual en la toma del pedido que se realiza en el restaurante consiste en:

1. **Entrega del menú al cliente:** el mesero en esta actividad se demora 2 min desde tomar la carta y caminar a la mesa del cliente, saludarlo y dejarle la carta.
2. **Explicación del menú al cliente:** en este proceso el mesero se demora 7 min en promedio según el número de personas por mesa que necesitan asesoramiento para elegir un plato
3. **Registro del pedido en la tablet:** esta actividad se realiza en 5 min, al ser un proceso que necesita de habilidad tecnológica, el sistema se ha diseñado de manera fácil para el manejo del mesero
4. **Envió del pedido por el sistema a cocina:** es un proceso que en promedio se demora 1 min el mesero, se lo hace por medio de la tablet.
5. **Lectura y control del pedido en cocina:** el pedido que el mesero envió en el proceso 4, llega a cocina y es impreso automáticamente por sistema, el cocinero se demora 3 min en leer el pedido para continuar con la preparación.

Existen 3 operaciones: entrega del menú, explicación del menú al cliente, registro del pedido en la tablet que el mesero lo desarrolla en 12 min.

Un Transporte: envió del pedido por el sistema a cocina con una duración de 1 min y finalmente una inspección, lectura y control del pedido en cocina, haciendo que el proceso de la toma del pedido tenga 16 min de duración en total.

Figura 5.6. Diagrama de procesos para la elaboración del plato

 <p>Diagrama de procesos actual para la elaboración del plato en el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato</p>						
	Descripción del método actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Tiempo en min
	Elaboración del plato					
1	Lectura del pedido					3
2	Corte de los alimentos					15
3	Mezcla de los alimentos					5
4	Colocar los alimentos en el plato					2
5	Control del plato y la decoración					3
6	Entrega del plato al mesero					0

Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Número	Minutos
Operaciones	4	25
Inspección	1	3
Transporte	1	2
Demora		
Total	6	30

El proceso actual en la elaboración del plato que se realiza en el restaurante consiste en:

- 1. Lectura del pedido:** el pedido que el mesero envió a través de la tablet, llega a cocina y es impreso automáticamente por sistema, en este proceso el cocinero se demora alrededor de 3 min.
- 2. Corte de los alimentos:** al conocer cuál es el plato a preparar el cocinero empieza por el corte de los ingredientes que se necesita para la elaboración, en esta actividad se demora 15 min.
- 3. Mezcla de los alimentos:** es un proceso que le conlleva 5 min al cocinero
- 4. Colocar los alimentos en el plato:** el cocinero continuo después de la mezcla de los ingredientes colocándolo en el plato con la decoración adecuada, es esta actividad en que se demora 2 min.
- 5. Control del plato y la decoración** la decoración del plato es importante en la elaboración porque el restaurante cuida mucho la imagen que le presenta a sus clientes como mostrarle un plato exquisito y de calidad a la vista, en este proceso el cocinero 3 min
- 6. Entrega del plato al mesero:** finalmente el plato listo es entregado al mesero para que este lo lleve a la mesa del cliente, este proceso es inmediato por eso no se considera un tiempo en min.

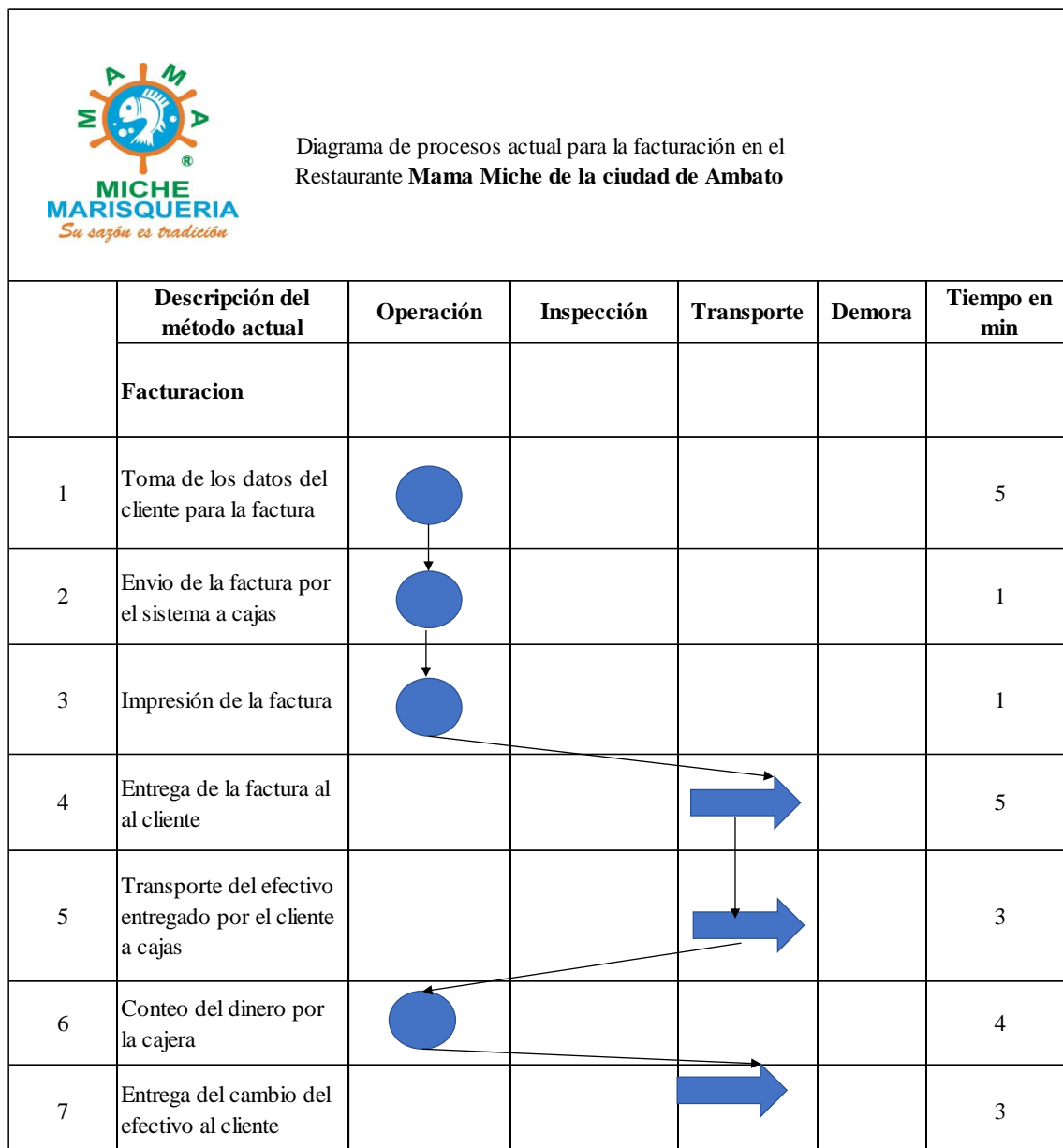
Existen 4 operaciones: lectura del pedido, corte de los alimentos, mezcla de los alimentos, colocar los alimentos en el plato que el cocinero lo desarrolla en 25 min.

Una inspección es que el control del plato y decoración que se demora 3 min

Un Transporte: que es la entrega del plato al mesero

El proceso de la elaboración del pato tiene una duración total de 30 min desde que el cocinero lee el pedido hasta que le entrega el plato listo al mesero para que se lo entregue al cliente.

Figura 5.7. Diagrama de procesos para la facturación.



Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Número	Minutos
Operaciones	4	11
Inspección	0	0
Transporte	3	11
Demora		
Total	7	22

El proceso actual para la facturación que se realiza en el restaurante consiste en:

- 1 Toma de datos del consumidor:** el mesero toma en la tablet los datos del cliente para la factura y esta información es enviada a través del sistema a la caja para ser impresa.
- 2. Envío desde la Tablet la factura a caja:** este proceso es automático, el mesero después de tomar los datos envía a través del sistema la factura para que se imprima en cajas
- 3. Impresión de la factura:** la encargada de cajas recibe la factura enviada por el mesero y se encarga de imprimirla y colocarla junto con los caramelos para ser llevada al cliente.
- 4. Entrega de la factura al mesero:** el mesero es el encargado de acercarse a la caja y entregar la factura al cliente, este proceso tiene una duración de 5 min.
- 5. Entrega de la carta con el dinero a cajas:** el mesero transporta la carta con el dinero hacia la cajera esto tiene una duración de 3 min.
- 6. Conteo del dinero por la cajera:** la cajera constata el pago completo de la factura y entregue el cambio del efectivo al mesero en la carta.
- 7. Entrega del cambio al cliente:** el mesero transporta desde la caja hasta la mesa donde se encuentra el cliente el cambio del efectivo, o la tarjeta este proceso dura 3 min.

Existen 4 operaciones: toma de datos para la factura del cliente, envío de la factura a través del sistema, impresión de la factura y conteo del efectivo por la cajera. Estos procesos se desarrollan en 22 min.









No existen inspecciones en ningún proceso.

Tres transportes: la entrega de la factura al cliente, la entrega del efectivo a la cajera, y la entrega del cambio del efectivo al cliente, estos procesos duran 11 min.

El proceso de la facturación tiene una duración total de 22 min.

Se propone aplicar el siguiente diagrama de procesos para la toma de pedidos del plato donde se reducirá 4 minutos mejorando la calidad del servicio.

Figura 5.8. Diagrama de procesos propuesto para la toma de pedidos

						
Diagrama de procesos propuesto para la toma de pedido en el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato						
	Descripción del método actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Tiempo en min
	Toma del pedido					
1	Entrega del menú al cliente					1
2	Explicación del menú al cliente					5
3	Registro del pedido en la tablet					2
4	Confirmación del pedido (lectura al cliente)					1
5	Envío del pedido por el sistema a cocina					1
6	Lectura del pedido en cocina					1
7	Control de la hora ingreso del pedido					1

Fuente: Elaboración propia.









Descripción	Número	Minutos
Operaciones	5	10
Inspección	2	2
Transporte	0	0
Demora	0	
Total	7	12

A diferencia del proceso que mantiene actualmente Mama Miche en este modelo se implementará la confirmación del pedido al cliente, con el propósito de evitar errores, y como actividad final que debe ser realizado en cocina en el momento de recibir el pedido del mesero es confirmar la hora del pedido con el fin de controlar la hora de ingreso y salida del pedido, evitando que por errores del sistema no se elabore el plato del cliente que está esperando ser entregado.

Con esta mejora en el proceso, se propone reducir los tiempos de espera en horas pico los pedidos ingresaran a un televisor de manera totalizada esto permitirá ahorro de tiempo en la preparación, es decir, ya no se va a realizar los pedidos mesa a mesa sino totalizado.

Se propone implementar el siguiente proceso en la elaboración del plato con el fin de reducir 10 min y aumentar la satisfacción de los clientes de Mama Miche.

Figura 5.9. Diagrama de procesos propuesto para la elaboración del plato

						
Diagrama de procesos propuesto para la elaboración del plato en el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato						
	Descripción del método actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Tiempo en min
	Elaboración del plato					
1	Lectura del pedido					1
2	Control de la hora de ingreso del pedido					1
3	Corte de los alimentos					10
4	Mezcla de los alimentos					3
5	Colocar los alimentos en el plato					2
6	Control del plato y la decoración					2
7	Entrega del plato al mesero					1







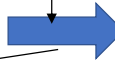



Fuente: Elaboración propia.

Descripción	Número	Minutos
Operaciones	4	16
Inspección	2	3
Transporte	1	1
Demora		
Total	7	20

Debido a fallas frecuentes del sistema en el momento del envío de pedido a cocina (ocurre cuando dos pedidos se envían al mismo tiempo un sé pierde) es necesario controlar el tiempo en que ingresa el pedido antes de empezar con la lectura para la elaboración.

Es recomendable implementar en el proceso de facturación el siguiente modelo, puesto que reducirá 13 min esta actividad.

Figura 5.10. Diagrama de procesos propuesto para la facturación

 <p>Diagrama de procesos propuesto para la facturación en el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato</p>						
	Descripción del método actual	Operación	Inspección	Transporte	Demora	Tiempo en min
	Facturación					
1	Toma de datos del cliente para la factura					1
2	Envío desde la factura por el sistema					1
3	Control del pedido a facturar					1
4	Impresión de la factura					1
5	Entrega de la factura al al cliente					1
6	Transporte del efectivo entregado por el cliente a cajas					1
7	Conteo del dinero por la cajera					1
8	Registro del cobro (guardar información para contabilidad)					1
9	Entrega del cambio del efectivo al cliente					1

Fuente: Elaboración propia

Descripción	Número	Minutos
Operaciones	5	5
Inspección	1	1
Transporte	3	3
Demora		
Total	9	9

Se propone verificar la factura antes de imprimirla, con el fin de evitar enviar una factura errónea al cliente, y también es recomendable que después de contar el dinero y dar el cambio, llevar un libro contable de los saldos contables para facilitar el cuadro de caja y el registro contable.

5.14.3 Fase: Hacer

Los directivos del restaurante marisquería Mama Miche han decidido que una vez definido el plan de trabajo procederán a ponerlo en ejecución, sin embargo, con el fin de que se proceda de acuerdo a lo planificado, paralelamente a su realización debe ser verificado, para esto se utilizarán herramientas como Diagramas de Gantt y check List, a fin de contrastar lo planificado con los avances en la realización del plan.

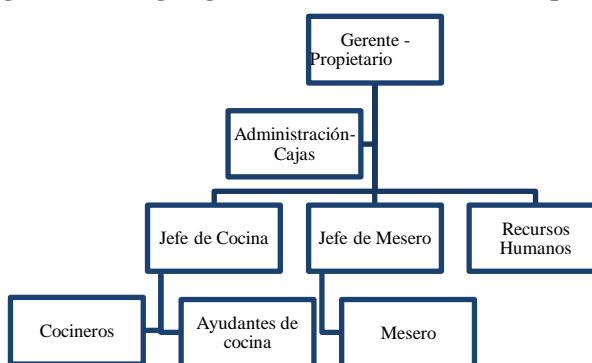
5.14.3.1 Dueño del Proceso – Propietario

Con el fin de tener la mayor eficiencia en el establecimiento y gestión del proceso, es imprescindible definir el responsable del proceso, el “Dueño del Proceso”, es decir quién va a ejercer el control respectivo, lo que incluye la medición y evaluación de resultados de su aplicación a fin de satisfacer totalmente al cliente.

En los procesos que se realizan para elaborar el plato y la entrega de este al cliente intervienen varios empleados, en el presente estudio se ha definido como responsable de controlar que cada proceso se cumpla eficientemente será el gerente propietario de la empresa el mismo que se debe encargar de la implementación, control y de la verificación de calidad del servicio y de realizar correctivos y finalmente establecer liderazgo, motivación y desarrollo personal.

A continuación, se presenta el organigrama del restaurante:

Figura 5.11. Organigrama de Mama Miche Marisquería



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

5.14.4 Fase: Chequear o Verificar

Una vez ejecutado el plan de trabajo y de acuerdo a lo establecido, los directivos del restaurante Mama Miche procederán a comparar los resultados obtenidos con los resultados que se esperaban de acuerdo a lo planificado, para esto se establecerán relaciones porcentuales de cumplimiento.

En la fase de planificación se analizó los procesos que realiza el restaurante y como resultado final se obtuvo lo que se detalla a continuación en la tabla 5.5.

Tabla 5.5. Cuadro comparativo de tiempo de los procesos

Cuadro comparativo de tiempo de los procesos		
Proceso	Tiempo actual	Tiempo Propuesto
Toma de pedido	16	12
Elaboración del plato en cocina	30	20
Facturación	22	9
Total	68	41

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Con los cambios en los tiempos y actividades propuestos en la gestión de procesos se reducirá 27 min en el tiempo de espera del cliente consiguiendo que el consumidor se sienta atendido con calidad en nuestro servicio y logrando reducir las quejas y malestar que provoca la espera.

Teniendo como indicador final para medir estos procesos el siguiente

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Número de clientes atendidos}}$$

Las quejas pueden ser receptadas en el buzón de sugerencias o en nuestras redes sociales (<https://www.facebook.com/mamamichem/>)

5.14.4.1 Indicadores de cumplimiento

Tabla 5. 5. Indicadores de Cumplimiento

Indicadores de Cumplimiento		
No	Descripción	Indicador
1	Cumplimiento de objetivos planeados	Metas Alcanzadas/Metas del Plan Propuesto
2	Cumplimiento del tiempo los procesos	Tiempo de realización real/Tiempo estipulado
3	Calidad de los procesos	Errores en el proceso/Total de procesos ejecutados

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

5.14.5 Fase: Actuar

Con el fin de concluir adecuadamente la estructuración en esta etapa es necesario proceder a la verificación de que los resultados logrados en el restaurante marisquería Mama Miche están acorde a los que se había planificado con el fin de proceder a sistematizarlos, estandarizarlos y elaborar los documentos de soporte necesarios.

A continuación, se muestra el manual de funciones para los colaboradores según el cargo y procesos que desempeñan teniendo a:

- Gerente
- Cajero
- Jefe de cocina
- Jefe de meseros
- Cocineros
- Mesero

Figura 5.12. Funciones y procesos del gerente

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Gerente General
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Carrera universitaria completa
Años De Estudios:	5 Años
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresa, Finanzas, Economía o carreras afines
Tiempo de experiencia:	Mínimo 5 años
Curso/ Seminario O Pasantía:	<ul style="list-style-type: none"> · Gestión de Procesos · Administración de empresas · Planificación Estratégica
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa • Suministrar la información que le soliciten los representantes, órganos de control • Asegurar la rentabilidad del restaurante • Cumplir y hacer cumplir a los empleados las disposiciones emanadas, así como observar y cumplir, según el caso, las recomendaciones que emita los Organismos de Control 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión Lectora • Escritura • Aprendizaje activo • Juicio y toma de decisiones • Recopilación de información • Organización de la información • Escucha activa • Orientación de servicio • Percepción social • Evaluación de soluciones • Pensamiento conceptual • Trabajo en equipo • Síntesis / Reorganización • Formular una visión • Asertividad / firmeza • Monitoreo y Control 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de Problemas • Razonamiento Deductivo • Amabilidad • Sociabilidad • Hablado • Comprensión Oral • Proactividad

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Figura 5.13. Funciones y procesos del cajero

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Cajero
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía o Carreras Afines.
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de atención al cliente • Detección billetes falsos
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar Programas Informáticos Externos • Manejar programas Informáticos Internos • Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del gerente el dinero para el fondo inicial, verificar, cuadrar los valores y firmar el comprobante respectivo. • Revisar, ejecutar y registrar la entrega y recepción de valores que se originan por las ventas en el restaurante • Brindar la ayuda oportuna a los clientes en cuanto a consultas sobre los precios de los menús y propociones . • Pago a proveedores 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza matemática • Percepción social (empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad dedos – muñecas Facilidad Numérica • Expresión Oral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Figura 5.14. Funciones y procesos de jefe de cocina

Datos Generales de Cargo	
Cargo:	Jefe de cocina
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Gastronomía
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Cursos de cocina
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar alimentos del mar • Sazón de calidad
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del gerente indicaciones de procesos de elaboración del plato • Revisar, ejecutar y registrar la entrega de platos enviados a cocina • Brindar la ayuda oportuna a los cocineros a su cargo • Cocinar alimentos del mar según las recetas del restaurante 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza Culinaria • Percepción social (empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad en los dedos • Expresión Oral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Figura 5.15. Funciones y procesos del jefe de meseros

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Jefe de meseros
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Atención al cliente
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
Curso/ Seminario O Pasantía:	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Cursos de atención al cliente
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Expresion oral • Solución de problemas
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del gerente indicaciones de servicio al cliente • Revisar, ejecutar y registrar los pedidos de los clientes • Brindar la ayuda oportuna a los meseros a su cargo • Atender los requerimientos de los clientes con calidad en el servicio 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza Oral y escrita • Percepción social (empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad en el manejo de tablets • Expresión Oral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Figura 5.16. Funciones y procesos del cocinero

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Cocinero
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Gastronomía
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de cocina
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar alimentos del mar • Sazón de calidad
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del jefe de cocina indicaciones de procesos de elaboración del plato • Revisar, ejecutar y registrar la entrega de platos enviados a cocina • Cocinar alimentos del mar según las recetas del restaurante 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza Culinaria • Percepción social (empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad dedos • Expresión Oral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Figura 5.17. Funciones y procesos del mesero

Datos Generales del Cargo	
Cargo:	Mesero
Perfil del Cargo	
Nivel De Educación Formal:	Superior estudiante
Área De Conocimientos Formales:	Atención al cliente
Tiempo de experiencia:	No es necesaria
	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de atención al cliente
Destreza Especifica:	<ul style="list-style-type: none"> • Expresion oral • Solución de problemas
Actividades esenciales del cargo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir del jefe de meseros indicaciones de servicio al cliente • Revisar, ejecutar y registrar los pedidos de los clientes • Atender los requerimientos de los clientes con calidad en el servicio 	
Competencias	
Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza Oral y Escrita • Percepción social (empatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad en el manejo de tablets • Expresión Oral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Karina Jiménez (2017)

Los colaboradores con el modelo propuesto tendrán definidas sus funciones y actividades en el caso de infringir con lo establecido serán amonestados: la primera ocurrencia verbalmente. La segunda o reincidencia será sujeto ha llamado de atención por escrito.

5.14.5.1 Socialización del modelo

Para la Socialización del modelo de Gestión por Procesos para el Restaurante Mama Miche de la ciudad de Ambato propuesto, es necesario realizar talleres de capacitación motivacionales, el primero tiene como fin dar a conocer los cambios en los procesos que se recomienda realizar con el fin de incentivar al personal a la aplicación del modelo, a partir del segundo se busca implementar el manejo del modelo de gestión, resolviendo dudas que hayan surgido en el primer y segundo taller, con el propósito de realizar un seguimiento constante.

Este taller será dirigido por la autora de esta investigación quien conoce los procesos actuales y los cambios que se proponen, en coordinación con los gerentes del restaurante

Para conocimiento claro de la aplicación y uso del modelo se realizarán las capacitaciones, la primera semana del mes, el día sábado durante dos meses.

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Respecto a la atención al cliente se concluyó que es ineficiente y esto crea malestar en los consumidores, obteniendo como resultado clientes insatisfechos, perdiendo la fidelización que se ha creado, por tal razón es un proceso que necesita mayor atención por los administradores y compromiso de los empleados para mejorar inmediatamente este aspecto que afecta el posicionamiento que se ha conseguido en estos años en Mama Miche.
- En cuanto a la calidad de comida, se puede afirmar que es reconocido el restaurante por su altísimo nivel de calidad en sus platos y sazón, y es la razón porque la cual sus clientes regresan al local, y mediante este boom ha logrado mantener a sus consumidores fieles.
- La falta de programas de capacitación ha provocado que el restaurante no ofrezca mejor su servicio además un estancamiento en el crecimiento que puede lograr si se maneja de manera más responsable la capacitación en sus empleados

quienes son los que interactúan directamente con el cliente y necesitan una inducción más técnica para crear mayor fidelización.

- Mama Miche Marisquería no ha incorporado la utilización de tecnología informática que le permita mejorar el proceso de atención al cliente y la reducción de tiempos de espera, que le han impedido crecer y encontrar los errores que se comete en cada proceso dentro de restaurante con mayor eficiencia.
- El personal del restaurante Mama Miche, realiza sus actividades de manera empírica basados en su experiencia y sentido común, esto ha detenido su crecimiento en el mercado y se ha convertido en una desventaja frente a la competencia.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda establecer un nuevo proceso de atención al cliente en el restaurante marisquería Mama Miche que permita reducir el tiempo de servicio al cliente y el malestar entre las diferentes áreas involucradas en la atención al cliente.

- Es recomendable establecer de manera técnica los niveles de medición de satisfacción al cliente en relación con el tiempo de servicio, con el fin de eliminar tiempos improductivos y alcanzar un mejor nivel de fidelización en nuestros consumidores.
- Es importante diseñar, planificar y ejecutar procesos de capacitación para los empleados y directivos del restaurante Mama Miche que contribuyan a la mejora de nuestros servicios con el propósito de tener clientes contentos y fieles a nosotros.
- Se recomienda la incorporación de la tecnología informática, concretamente de un software que permita al restaurante mejorar el proceso de atención al cliente y la reducción de tiempos de espera, de fácil manejo con el fin de eliminar procesos inútiles que mantiene actualmente Mama Miche.
- Se recomienda capacitar al personal del restaurante sobre el modelo de gestión por procesos propuesto para el restaurante Mama Miche Marisquería, estableciendo procedimiento que guiaran el desempeño del local.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, S. (7 de Septiembre de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/
- Bligoo. (2009). *Flujo de Procesos. ¿Cómo lo definimos?* Recuperado el septiembre de 2016, de http://www.bligoo.com/media/users/0/31920/files/273/Flujo_de_procesos.pdf
- Buonocore, D. (2005). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: McGraw Hill.
- Culcay, J. (2015). *El desarrollo de productos y el crecimiento empresarial del Restaurante 7 Machos (Tesis)*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9611/1/259%20MKT.pdf>
- Deming, E. (2002). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández-Ríos, M., & Sanchez, J. (2007). *Eficacia Organizacional*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gancino, A. (2010). *La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza (Tesis)*.
- Guzmán, A. (9 de Septiembre de 2011). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indg.htm>
- Hernández, A. (2009). *Herramientas para la mejora de procesos hospitalarios*. Recuperado el septiembre de 2016, de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjlm46a4P7PAhUH82MKHXPICTYQFggfMAE&url>.
- Hernández, S. (2008). *La Ciencia de la Administración*. México: Limusa.
- INEC. (2010). *Fascículo de Tungurahua*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

- Kotter, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson .
- Levin, R. (2004). *Estadística para administración y economía* (7ma ed.). México: Pearson Educación.
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Recuperado el septiembre de 2016, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Mera, J. (2011). *Los costos y su influencia de precios de las comidas y bebidas del restaurante de la Hostería Bascún (Tesis)*. Recuperado el octubre de 2016, de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3718/1/TA018-2013.pdf>
- Pérez, J. &. (2008). *Concepto de gestión*. Recuperado el septiembre de 2016, de <http://definicion.de/gestion/#ixzz4Co4UMIT2>
- Portocarrero, G. (2003). *Métodos de investigación*. Lima: Villanueva.
- Reyes, A. (2000). *Administración*. México: Limusa.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Lumen.
- Sampieri, R. (2004). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: McGrawHill.
- Sánchez, C. (2012). *Las ventajas competitivas y su relación en la participación en el mercado de Lácteos Paraíso del cantón Slacedo. (Tesis)*. Ambato.
- Taccone, G. L. (2012). *Procesos y Procedimientos – Definiciones y diferencias*. Recuperado el abril de 2016, de <http://notas.taccone.com.ar/procesos-y-procedimientos-definiciones-y-diferencias/>
- Vaca, C. (2009). *La administración por procesos en la productividad de las empresas. (Tesis)*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Varo, J. (2004). *Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios*. Madrid : Diaz de Santos.
- Welsch, H., & Gordon. (2004). *El Proceso Administrativo*. México: Prentice Hall.
- Yépez, G. (2009). *Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa licorera Lovisone. (Tesis)*. Quito.

ANEXOS

ANEXO 1

RESTAURANTE MAMA MICHE

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL RESTAURANTE MAMA MICHE PARA EL ESTUDIO DE LA GESTION DE PROCESOS.

Señores empleados del Restaurante Mama Miche Sírvanse marcar con una X en el casillero respectivo según corresponda a la siguiente escala:

1 = SIEMPRE	2 = FRECUENTEMENTE
3 = OCASIONALMENTE	4 = NUNCA

N.-	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	¿Considera usted que en el Restaurante Mama Miche existen adecuados procedimientos?				
2	¿Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del restaurante Mama Miche?				
3	¿Los procesos que se llevan a efecto en el Restaurante Mama Miche se rigen a Normas preestablecidos?				
4	¿Recibe usted por escrito un detalle de las funciones que debe cumplir en el restaurante mama Miche?				
5	¿Existe un Manual de Procesos?				
6	¿Conoce usted los procedimientos internos?				
7	¿Cree usted que existe duplicación de funciones?				
8	¿Están debidamente estructurados de acuerdo a su naturaleza los procesos?				
9	¿Considera usted que existe un adecuado clima laboral?				
10	¿Existe una planificación que garantice el cumplimiento adecuado de procesos administrativos?				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

RESTAURANTE MARISQUERIA MAMA MICHE

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SEÑORES CLIENTES DEL RESTAURANTE MAMA MICHE PARA EL ESTUDIO DE LA GESTION DE PROCESOS.

Señores clientes del Restaurante Mama Miche, sírvanse marcar con una X en el casillero respectivo según corresponda:

- I. Datos generales:
- | | |
|----------------|--------|
| Sexo masculino | () |
| Femenino | () |
| Edad en años | () |
- II. Datos específicos

PREGUNTAS

1. ¿Por favor indique por cuál de las siguientes razones considera usted que prefiere el Restaurante marisquería Mama Miche?

Tipo de comida	()	Calidad de la comida	()
Servicio	()	Tradición	()
Ambiente	()		

2. Considera usted que el proceso del servicio en el Restaurante Marisquería Mama Miche es:

Satisfactorio	()	Bueno	()
Regular	()	Malo	()

3. ¿El tiempo de espera mientras le toman el pedido es adecuado?

Siempre () Frecuentemente ()
Ocasionalmente () Nunca ()

4. ¿El tiempo de espera mientras le sirven el pedido es adecuado?

Siempre () Frecuentemente ()
Ocasionalmente () Nunca ()

5. El tiempo de espera mientras le toman el pedido está entre:

0 y 5 minutos () 5 y 10 minutos ()
10 y 15 minutos () más de 15 minutos ()

6. El tiempo de espera mientras le sirven el pedido está entre:

0 y 5 minutos () 5 y 10 minutos ()
10 y 15 minutos () más de 15 minutos ()

7. ¿Sabe usted si en el Restaurante marisquería Mama Miche existe el servicio de reserva de mesas?

SI () NO ()

8. ¿Existe un proceso de acompañamiento del personal del Restaurante mama Miche desde su ingreso hasta la mesa en la cual se va a ubicar?

Siempre () Frecuentemente ()

Ocasionalmente () Nunca ()

9. ¿Qué tan importante cree usted que es para los clientes la implementación de una adecuada Gestión de procesos en el Restaurante Mama Miche?

Importante () Poco importante ()

Nada importante () Indiferente ()

10. ¿Considera usted que la implementación de una Gestión de Procesos en el Restaurante Mama Miche mejoraría el servicio al cliente en el restaurante Mama Miche?

Siempre () Frecuentemente ()

Ocasionalmente () Nunca ()