

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL  
RESTAURANT “EL HORNO” EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**Bach. Elvira Katherine Morales Piscoya  
Bach. Virginia Palacios Gallardo**

**Chiclayo, 12 de febrero del 2015**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL  
RESTAURANT “EL HORNO” EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

**Bach. MORALES PISCOYA ELVIRA KATHERINE  
BACH. PALACIOS GALLARDO VIRGINIA**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgtr. Saavedra Yorente Rocío  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Portaro Hinchastegui Marta  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Ríos Díaz Diógenes  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 12 de febrero de 2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por guiar nuestro sendero y brindarnos sabiduría, fortaleza y salud durante esta trayectoria de vida universitaria.

A nuestros queridos padres, ya que con su amor, trabajo, ejemplo y dedicación han logrado que culminemos nuestra carrera universitaria.

A todas las personas que usen esta investigación como guía para gestionar o como base para investigaciones futuras.

## **AGRADECIMIENTO**

Al profesor Jesús Diógenes Díaz Ríos, quien con su ayuda hemos podido desarrollar y culminar satisfactoriamente la tesis.

A la Sra. Fany Quinde Jiménez, propietaria del Restaurant el Horno por su apoyo en brindar información y cooperar para la realización de la presente tesis.

Y a todos nuestros profesores que ciclo a ciclo nos han brindado los conocimientos y experiencias que de alguna u otra manera han aportado para el desarrollo de la tesis.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación consiste en la elaboración de la propuesta de un modelo de gestión para el restaurant “El Horno” en la ciudad de Chiclayo, dado que su permanencia en el mercado ha sido resultado de la aplicación de estrategias flexibles y reactivas al entorno tan cambiante, enfocadas solo en vender, obtener ganancias, mas no en una buena organización de su personal, procesos y sobre todo en atender de manera eficiente al cliente. Esta situación estudiada nos permitió generar una propuesta basada un modelo de gestión que contenga una visión sistémica e integral de cada uno de sus procesos, realizando la investigación estructurada en capítulos, en el I capítulo se abarcó la información general, en el II capítulo el marco teórico como sustento de la investigación, basada en definiciones que derivan de estudiar a la organización como sistema, de analizar la complejidad del entorno, de la estrategia del océano azul y del modelo del servicio del bienestar, constituyéndose esta última como el soporte metodológico para la creación de un modelo de gestión, obteniendo una herramienta que permita dirigir de manera óptima el desenvolvimiento integral de la empresa en estudio, en el III capítulo metodología se realizó el tipo de investigación mixta con enfoque descriptivo, utilizando como técnicas de recopilación de información, una entrevista al administrador del restaurant y al personal, para determinar algunos factores que influyen en el buen o mal desempeño de la organización y finalmente encuestas a los clientes, quienes brindaron información sobre sus percepciones y expectativas respecto a los servicios que adquieren en este restaurant, en el IV capítulo resultados y discusión se ha procedido a desarrollar el objetivo general , lo cual es diseñar y proponer un modelo de gestión administrativa para el restaurant *el Horno*, consecuentemente los objetivos específicos que fueron: identificar los procesos claves y sus interacciones y analizar la gestión del restaurante, para llegar a la discusión que se ha organizado en base a resultados-objetivos-hipótesis-problema. En el V capítulo se

abarcó la implementación de la gestión administrativa, donde se presentó la propuesta de mejora para la empresa. Finalmente se concluye que el modelo de gestión con una visión sistémica, de acuerdo a la hipótesis resulta factible, de tal forma que su trabajo en conjunto genera eficiencia, en todas sus áreas.

## **ABSTRACT**

This research work, consists in the elaboration of the proposal of a management model for the restaurant "El Horno" in the city of Chiclayo, given that its permanence in the market has been result of flexible and reactive to the rapidly changing environment, strategy focused only on sell, profit, but not in a good organization of your staff, processes and above all respond efficiently to the client. This studied situation allowed us to generate a proposal based a management model that contains a systemic and comprehensive each of their processes vision, doing research structured into chapters, in the chapter I encompasses general information, in chapter II the theoretical framework as support of research, based on definitions that study to the Organization as a system, to analyze the complexity of the environment, the strategy of the blue ocean and the model of the welfare service, constituting the latter as the methodological support for the creation of a management model, getting a tool that allows optimally address the integral development of the company in study III chapter was the type of mixed with descriptive research methodology, using techniques of gathering information, an interview with the Manager of the restaurant and the staff, to determine factors that influence good or bad performance of the Organization and finally a survey of customers, who provided information about their perceptions and expectations about services that acquire at this restaurant, in the fourth chapter results and discussion has proceeded to develop the general objective, which is to design and propose a model of oven Restaurant administrative management, as a result the specific objectives that were to identify the key processes and their interactions and analyse the management of the restaurant to get to the discussion which has been organized on the basis of resultados-objetivos - hypothesis-problem. In the fifth chapter is encompasses the implementation of administrative

management, where the proposal of improvement for the company. Finally it is concluded that the model of management with a systemic view, according to the hypothesis is feasible, so that their joint work generates efficiency, where all its areas.

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTO</b>	
<b>RESUMEN</b>	
<b>I – INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>II - MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 BASES TEÓRICAS.....</b>	<b>16</b>
<b>III-METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Tipo de investigación: Descriptiva.....	23
3.2 Población y muestra.....	23
3.3 Métodos.....	24
3.3.1 Fuentes primarias.....	24
3.3.2 Fuentes secundarias .....	24
3.5 Procesamiento y análisis de datos .....	25
3.6 Operacionalización de Variables .....	26
<b>IV-RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>28</b>
4.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	28
4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	33
4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANT EL HORNO .....	33
2.2.2 Descripción del servicio .....	36
<b>V-PROPUESTA.....</b>	<b>43</b>
5.1 A NIVEL EXTERNO:.....	43
5.1.1 Los proveedores : .....	43
5.1.2 Competencia : .....	44
5.1.3 Clientes : .....	44
5.2.1 proceso del servicio: .....	46
<b>5.2.2 Análisis estratégico :.....</b>	<b>47</b>
<b>VI- CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>VII- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>VII- Anexos.....</b>	<b>58</b>

## **I – INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un ambiente donde lo único estable; es el cambio, independientemente del tamaño, rubro y lugar, se ven en la necesidad de afrontar diariamente situaciones favorables y adversas a la vez que les presenta el entorno, podremos deducir entonces, que el éxito de estas organizaciones dependerá en gran medida de la capacidad que poseen para alinear sus estrategias a los objetivos que deseen lograr de acuerdo a lo que les presente el entorno. No ajeno a ello El Restaurant “El Horno” sabe que para que logre su sostenibilidad y crecimiento necesita gestionar la organización de forma integral. Entonces ¿Qué características debe tener el sistema de gestión para organizar el Restaurant “El Horno”? Para resolver esta interrogante se propuso un modelo de gestión que integre todos los procesos productivos (ver figura 5.1), mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, establecer procedimientos de seguimiento y control interno de los servicios que faciliten la toma de decisiones que les garantice el éxito a largo plazo. Para ello el objetivo general fue determinar las características operativas del Restaurant, como objetivos específicos se propuso: Identificar los procesos claves y sus interacciones y Analizar la gestión del Restaurant.

Con todo ello la investigación busca proponer un nuevo modelo de gestión que dirija el negocio a tener un desarrollo sostenido. Aplicar una gestión administrativa que permita un control adecuado de las operaciones y recursos de la empresa, pero sobre todo que logre mejorar la eficiencia en la utilización de los productos y alimentos, la calidad en los procesos de elaboración culinaria, se mejorara el servicio y la atención al cliente, generando así que el Restaurant el Horno brinde un servicio de calidad, lo que le va a permitir generar grandes beneficios económicos.

## II - MARCO TEÓRICO

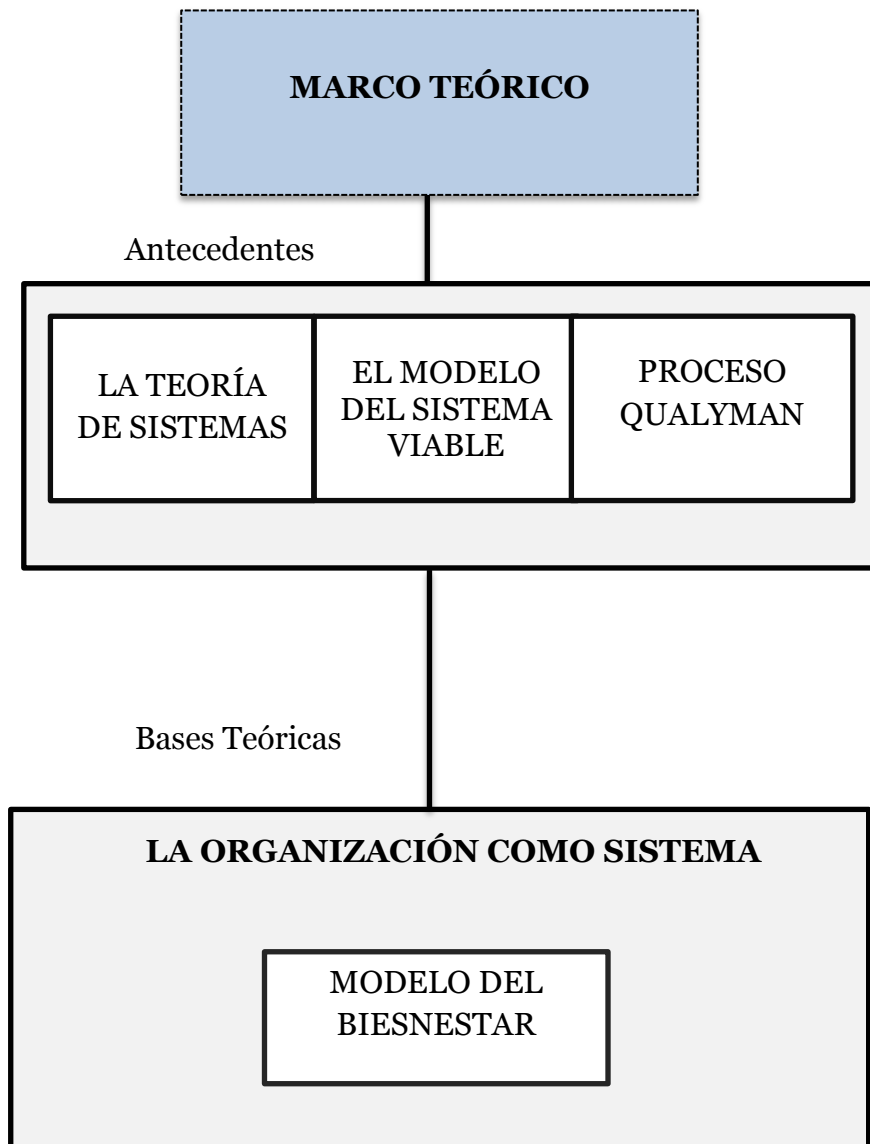


Ilustración 01: Estructura del desarrollo del capítulo II

## 2.1 ANTECEDENTES

La ciencia se ha desarrollado predominantemente en base al paradigma analítico-mecanicista. Este paradigma tiene como método el análisis de la realidad, con lo cual busca entenderla y explicarla, es decir, estudia sus partes y el conocimiento conjunto de estas partes brinda el conocimiento del todo.

Bajo este supuesto es que se ha obtenido la mayoría del conocimiento de los sistemas del mundo físico; usando para ello el método científico que opera bajo este mismo paradigma lineal (Olmedo, García, & Mateos, 2005).

Son los fenómenos biológicos, conductuales y sociales, los que han demostrado la incapacidad explicativa del paradigma analítico-mecanicista (Van Gigch, 2008), lo cual evidencia la necesidad de un nuevo enfoque fundamental para el estudio de las organizaciones.

Así, el paradigma analítico-mecanicista no ha sido capaz de aportar soluciones definitivas al entendimiento y problemática de las organizaciones, que son entidades sociales dinámicas y cambiantes, lo cual requiere un abordaje holístico de la situación para poder entender las interacciones entre sus diferentes elementos.

Considerando la necesidad de una visión integradora de las organizaciones es que se ha recurrido a la Teoría General de Sistemas (TGS), la que provee una base conceptual para resolver problemas que buscan integrar diferentes perspectivas y disciplinas científicas (Parent, Roy, & St-Jacques, 2007) necesarias para la explicación de la complejidad existente en las organizaciones.

La teoría general de sistemas tiene sus orígenes en la filosofía y la ciencia. Se dice que el término es introducido en la Filosofía entre el 500 y 200 A.C por Anaxágoras, Aristóteles, Sexto Empírico y los Estoicos. Latorre, E. (1996)

Entre los siglos XVI y XIX se trabaja en la concepción de la idea de sistema, su funcionamiento y estructura; se le relaciona con este proceso a René Descartes, Baruch Spinoza, Gottfried Wilhelm Leibniz, Immanuel Kant, Etienne Bonnot de Condillac, Augusto Comte y Pepper Stephen Cobur y para el filósofo Alemán,

George Wilhem Friedrich Hegel, la concepción de los sistemas es que el todo es más que la suma de las partes. (Latorre, 1996).

En la década de 1950 los planteamientos iniciales de la TGS. Bertalanffy trabajó el concepto de sistema abierto e inició el pensamiento sistémico como un movimiento científico importante. Ludwig, V. (2006)

Desde sus planteamientos rechazó, la concepción mecanicista de las ciencias exactas que tienden al análisis de cada fenómeno en sus partes constituyentes. La identificación de la base de la vida como un conjunto de mecanismos físico – químicos determinados y la concepción de los organismos vivientes como autómatas que solo reaccionan cuando son estimulados.

Bertalanffy consideró que el objeto de estudio de todas las ciencias debían ser los sistemas.

Otros autores entre ellos Van Gigch, relaciona las justificaciones que Bertalanffy tenía para desarrollar esta teoría:

Existencia de principios isomorfos similares que gobiernan la conducta de entidades en muchos campos. Necesidad de una nueva ciencia exitosa en el desarrollo de la teoría de la complejidad organizada. Elaborar una teoría interdisciplinaria para trascender problemas exclusivos de cada ciencia. Proporcionar principios y modelos generales para que descubrimientos en cada ciencia puedan ser utilizados por otras. Desarrollar una teoría totalizante que no considere el análisis aislado y exclusivo de cada parte y si considere la comprensión de la dependencia reciproca de las disciplinas.

Se considera importante introducir la forma en la cual Capra, hace referencia a los orígenes de la TGS. Él considera que en 1930 se plantean los criterios o características principales del pensamiento sistémico, cuyo campo de estudio son los sistemas vivos (partes de organismos, organismos y comunidades de organismos) que deben ser estudiados en términos de conectividad, relaciones y contexto. A continuación se muestran las características:

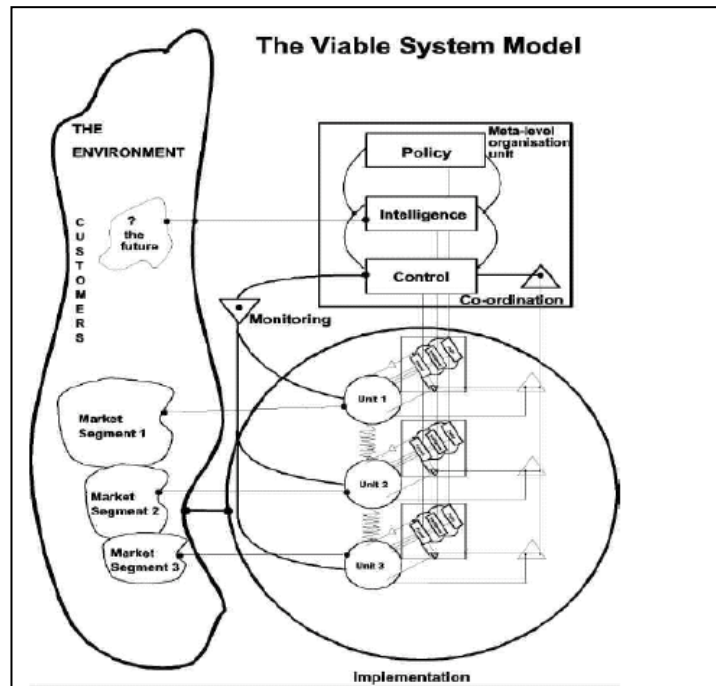
Cambio de las partes al todo, habilidad para focalizar la atención alternativamente en distintos niveles sistémicos, percepción del mundo viviente como una red de relaciones.

Siendo las organizaciones un sistema complejo de base social, política y técnica, capaz de redefinirse y adaptarse a través del aprendizaje, no puede ser considerado un mecanismo (programado) o un organismo (natural) (Narváez, Gutiérrez, & Senior, 2012) por lo cual necesitamos un nuevo enfoque adecuado para entenderlas.

Tomando en cuenta la característica de recursividad de los sistemas (Lammoglia, Bermeo, & Zarama, 2008), por la cual un sistema contiene a otro y este a su vez está contenido en otro, nos permite llevar los conceptos del TGS hacia la pequeña empresa familiar (PEF).

La pequeña empresa familiar como un sistema puede ser entendida desde diferentes puntos de vista planteados por la teoría. El primero, y más aceptado, define a la PEF como un sistema compuesto por tres subsistemas: familia, negocio y propiedad. Centrando su atención en los problemas generados por el traslape de estos subsistemas (Von Schlippe & Hermann, 2013).

Donaires, O., Pinheiro, M., Cezarino, L., Ostanel, L. & Martinelli, D., (2010), han utilizado la visión sistémica para proponer un modelo aplicado a las MYPE en la región de Ribeirão Preto que integro dos metodologías: el Modelo del Sistema Viable-MSV y CSH Heurística Critical Systems. Estos modelos son interesantes para el desarrollo de nuestra investigación ya que el modelo propuesto; es un modelo para el diagnóstico de la estructura de una organización con lo cual nos va permitir analizar a la organización y la forma de cómo se integran con los otros subsistemas.



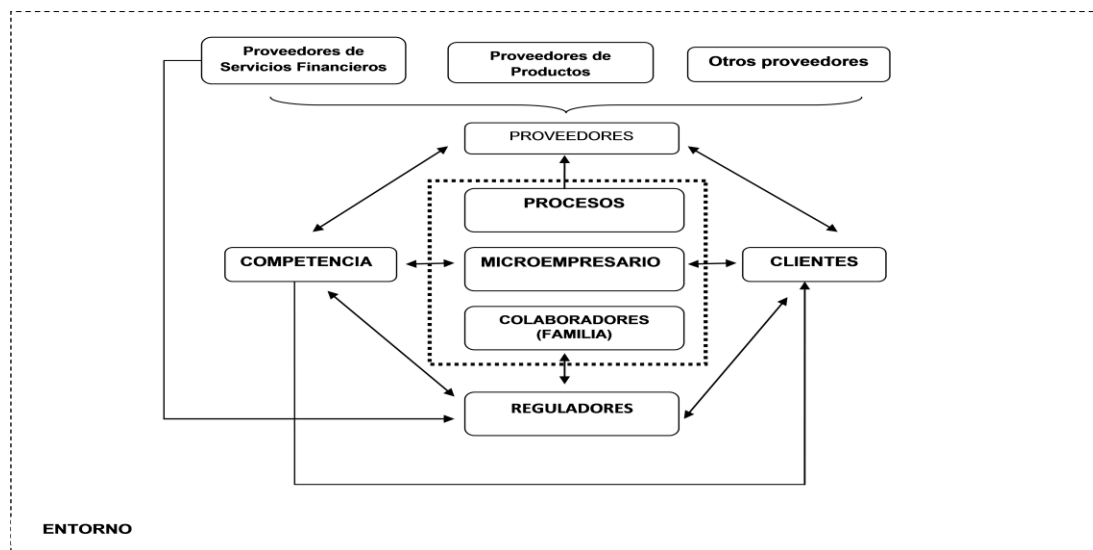
**Figura N°2.1: Modelo del Sistema Viable**

Fuente: Donaires, O., Pinheiro, M., Cezarino, L., Ostanel, L. & Martinelli, D. (2010).

También existen otras aplicaciones de la teoría de sistemas, como en el ámbito de las empresas familiares. En esta teoría ya no se considera a los individuos como partes del sistema, pero supone que los elementos básicos de un sistema social son actos de comunicación. Encada sistema: familia, negocios, la propiedad, un modelo de comunicación específico evoluciona y cada sistema opera dentro de una lógica funcional específica. Cada uno de estos tres sistemas estructuralmente acoplados proporciona un contexto específico. Las lógicas funcionales son marcadores de contexto y asignan significado a los actos comunicativos. Para entender cómo funciona un negocio de la familia, es importante comprender las lógicas funcionales concretas y el acoplamiento estructural de los tres sistemas.

A nivel nacional Existen algunas investigaciones que muestran cómo gestionar pequeños Negocios. Una de las investigaciones encontradas sobre sistema de gestión de Pequeñas empresas, es la de Díaz, D. (2013), quien propone un modelo de análisis de la microempresa que se caracteriza por la relación que tiene el microempresario con el proveedor, cliente, la competencia y los reguladores, y como se integran para formar este sistema, así mismo, analizar el desempeño del microempresario.

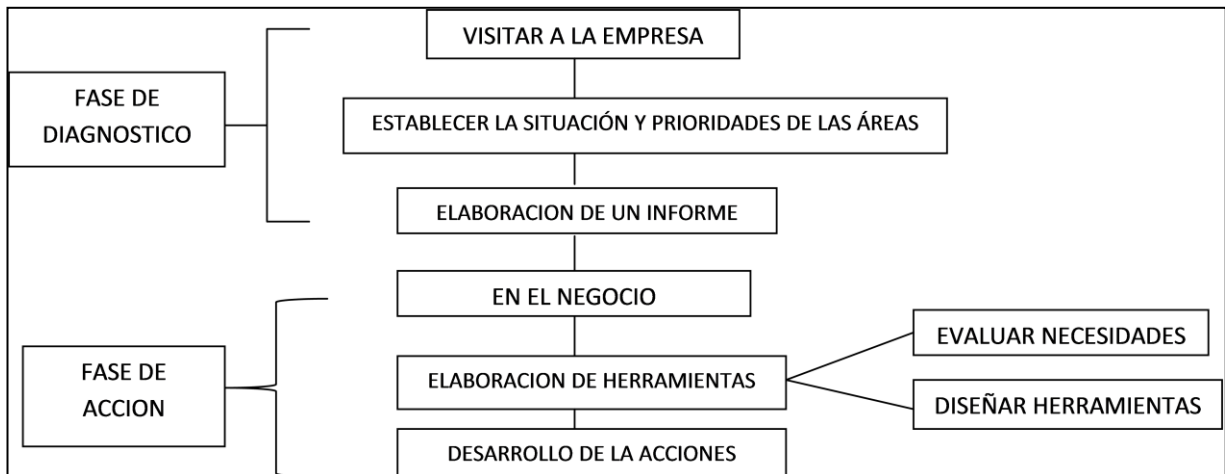
Este modelo se presenta bajo cinco esquemas, el primero consiste en la integración y comunicación que tiene el microempresario con su entorno para gestionar su microempresa, cabe resaltar que el dueño del negocio no trabaja independientemente con cada elemento del sistema, sino que entre estos existe conexión, permitiéndole a la microempresa comercial la información necesaria para tomar decisiones que le otorguen ventaja. Este modelo se aprovechará y adaptará al Restaurant el Horno para el análisis interno del negocio



*Figura 2.2:* Análisis de la Microempresa Comercial

Fuente: Díaz, D. (2013)

Cabrera, D. & Poveda, C. (2010) presentan un proceso metodológico Qualityman que servirá para realizar el diagnóstico interno de la empresa que consiste en:



**Figura 2.3: Modelo Qualityman**

Fuente: Cabrera, D. & Poveda, C. (2010)

## 2.2 BASES TEÓRICAS

Para Olmedo, E., García, J. & Mateos, R. (2005) la evolución del pensamiento científico y de la misma gestión empresarial muestra la necesidad de un nuevo enfoque que nos lleve a pensar en términos no lineales y complejos. Dicho de otro modo, la reconceptualización compleja del universo provoca una nueva forma de contemplar, pensar, conocer y ser en el mundo y, por consiguiente, en la empresa. Esto sería hablar de la teoría general de sistemas.

Para efectuar un análisis amplio de las relaciones empresariales tanto internas como externas, debemos tener una visión sistémica que nos ayude a estudiar las situaciones complejas en toda su profundidad, de forma que se puedan tomar las decisiones adecuadas.

El paradigma de la complejidad proporciona el marco conceptual para el pensamiento complejo. Y este pensamiento complejo es simplemente otro modo de pensar que no busca complicar, sino abrir la mente hacia otros conceptos y progresar hacia la comprensión de lo complejo. Y esta comprensión de lo

complejo implica saber cómo aceptar la ambigüedad, la contradicción, la falta de precisión, y aceptar lo impredecible de los sistemas sociales.

Las organizaciones de individuos son sistemas típicamente complejos porque está la naturaleza de las personas de interrelacionarse. Y dado que cada cual es un ser único, con sus características propias que conforman sus identidad, carácter y personalidad, estas relaciones hacen de las organizaciones sistemas altamente complejos.

Para Cornejo, A. (2004) la complejidad no tiene una sola forma de definirse y entenderse, esto es, la definición de complejidad depende del punto de vista del observador, como menciona. Algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para un segundo observador o para un grupo de observadores. Desde esta perspectiva la complejidad se nos presenta como el diferencial entre la demanda de recursos (materiales, intelectuales, valores, etc.) para enfrentar una situación y los recursos de que dispone el observador. Es sencillo, si la situación que se presenta (desde el punto de vista de algún observador) demanda de gran cantidad de recursos (de cualquier índole) y no se cuenta con los recursos necesarios para afrontar esa situación (por su dinámica y características propias) entonces estamos frente a una situación compleja.

Costa, J. (2007) afirma que un sistema complejo es aquel compuesto por varias partes interconectadas cuyos vínculos entre ellas contiene información adicional y oculta al observador, Como resultado de estas interacciones entre las partes surgen propiedades que no pueden explicarse a partir de las propiedades de los elementos aislados.

Considerando la necesidad de una visión integradora de las organizaciones es que se ha recurrido a la Teoría General de Sistemas (TGS), la que provee una base conceptual para resolver problemas que buscan integrar diferentes

perspectivas y disciplinas científicas (Parent, Roy, & St-Jacques, 2007) necesarias para la explicación de la complejidad existente en las organizaciones

La teoría general de sistemas nos proporciona una visión sistémica que concentra la teoría de la organización desde el punto de vista de la administración y en especial a los elementos de ellas para poder entender y explicar el comportamiento de sus agentes dentro del sistema. Bajo este enfoque se elaboran modelos que se utilizan en las decisiones empresariales para hacer manejables los sistemas, digamos que permiten simplificar los sistemas a dimensiones operativas. Johansen, O. (2004)

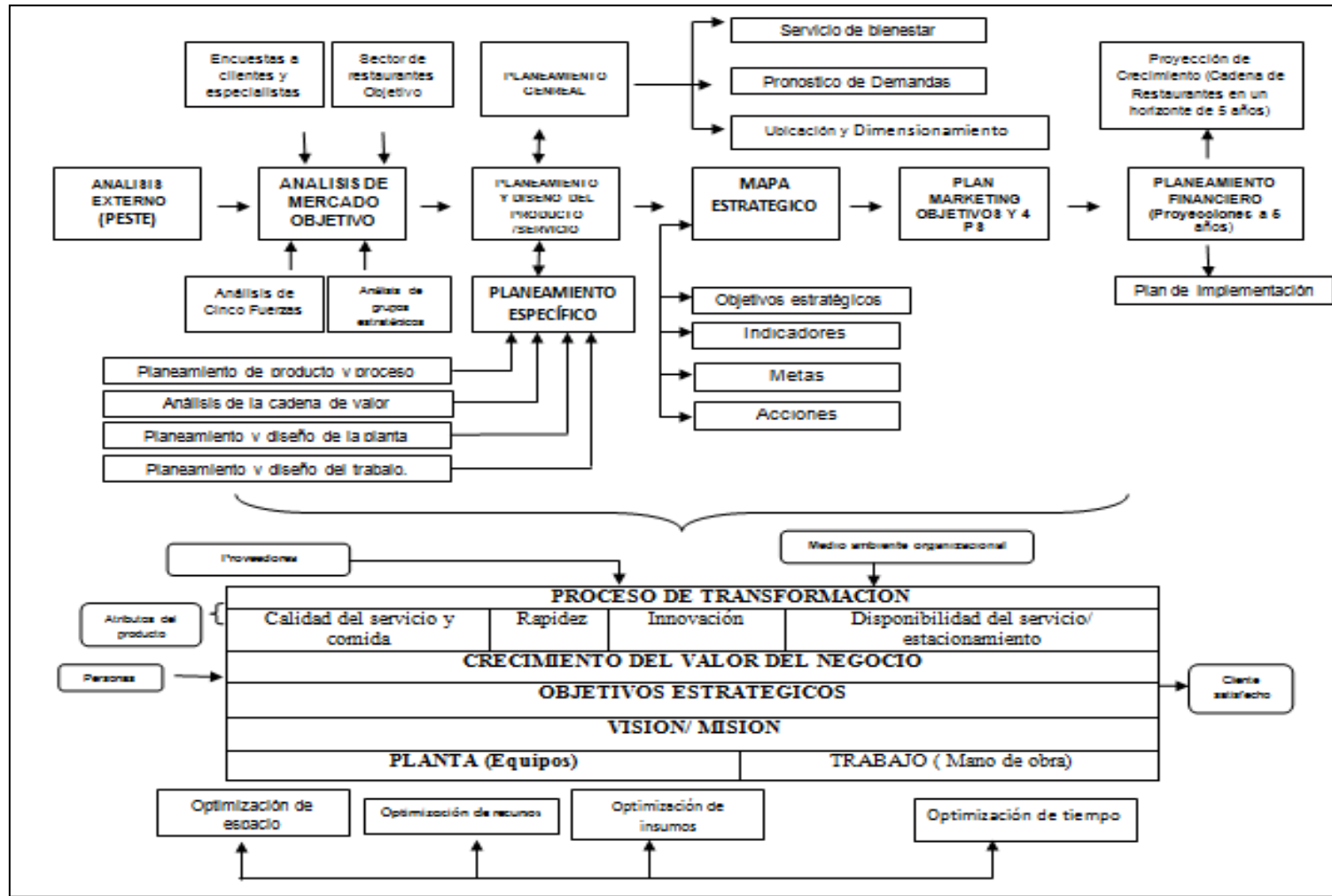
Para Andriani, C., Biasca, E. & Rodríguez, M. (2003) nos presenta un modelo de gestión y nos dicen que el mayor reto que presenta el sistema de gestión no es su comprensión, sino saber cómo implementarlo en la empresa. Cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse dónde está (diagnósticos), saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro.

Devoto, J., Alfageme, M., Fernández, J., Gamarra, S. & Benzaquen, J. (2009) nos dicen que el modelo de bienestar contempla un proceso de transformación en donde el insumo y producto final son los clientes.

Así mismo este proceso está conformado por una planta y un trabajo, en donde el aspecto más importante es el valor agregado que aportan los métodos o procedimientos que buscan satisfacer las necesidades del mercado, a través de los atributos del producto.

La primera etapa del modelo consiste en realizar un análisis externo, también llamando análisis PESTE, mediante el cual se analiza la situación política, económica, social, tecnológica y ecológica del país en donde se pretende implementar el negocio. En la etapa de análisis del mercado objetivo. En esta

etapa, se deberá analizar el sector de restaurants en todos los aspectos relacionados a la demanda existente por esta clase de servicios, los hábitos y preferencias de consumo de la población, así como los estilos de vida predominantes en la sociedad. Otro aspecto a considerar es la estructura del sector de restaurants, es decir, analizar el impacto que tiene cada una de las variables que interviene en él.



**Figura N° 2.4: Modelo del Servicio del Bienestar**

Fuente: Devoto, J., Alfageme, M., Fernández, J., Gamarra, S. & Benzaquen, J. (2009)

En primer lugar, es necesario evaluar las barreras de entrada para los nuevos competidores. En segundo lugar, el poder de negociación de los proveedores, considerando la diferenciación de los insumos, los costos de los mismos, la presencia de insumos sustitutos, volúmenes que se manejarán, etc. En tercer lugar, se debe analizar si existe una amenaza de productos sustitutos sus precios, costos y si existe una propensión del comprador hacia estos. En cuarto lugar, el poder de negociación de los clientes y en quinto lugar la intensidad de la rivalidad, es decir, el número de participantes que interviene en el sector y que compiten entre sí.

Para poder analizar este ambiente de la constante aparición de competidores es a través de la estrategia del océano azul propuesta por Chan, K. y Renné, M. (2005) este concepto pone igual énfasis tanto sobre valor como sobre innovación. Valor sin innovación tiende a focalizar en la creación del mismo desde lo incremental, es decir algo que si bien lo mejora no es suficiente para destacar a la compañía en el mercado.

Innovación sin valor, tiende a ser orientada por la tecnología, yendo frecuentemente más allá de lo que el cliente está dispuesto a aceptar y pagar. Innovación de valor se produce cuando las compañías alinean innovación con utilidad, precio y costos. Esto es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, que trae como resultado la creación de un océano azul y una ruptura con la competencia Chan, K. y Renné, M. (2005).

### CAPÍTULO III:

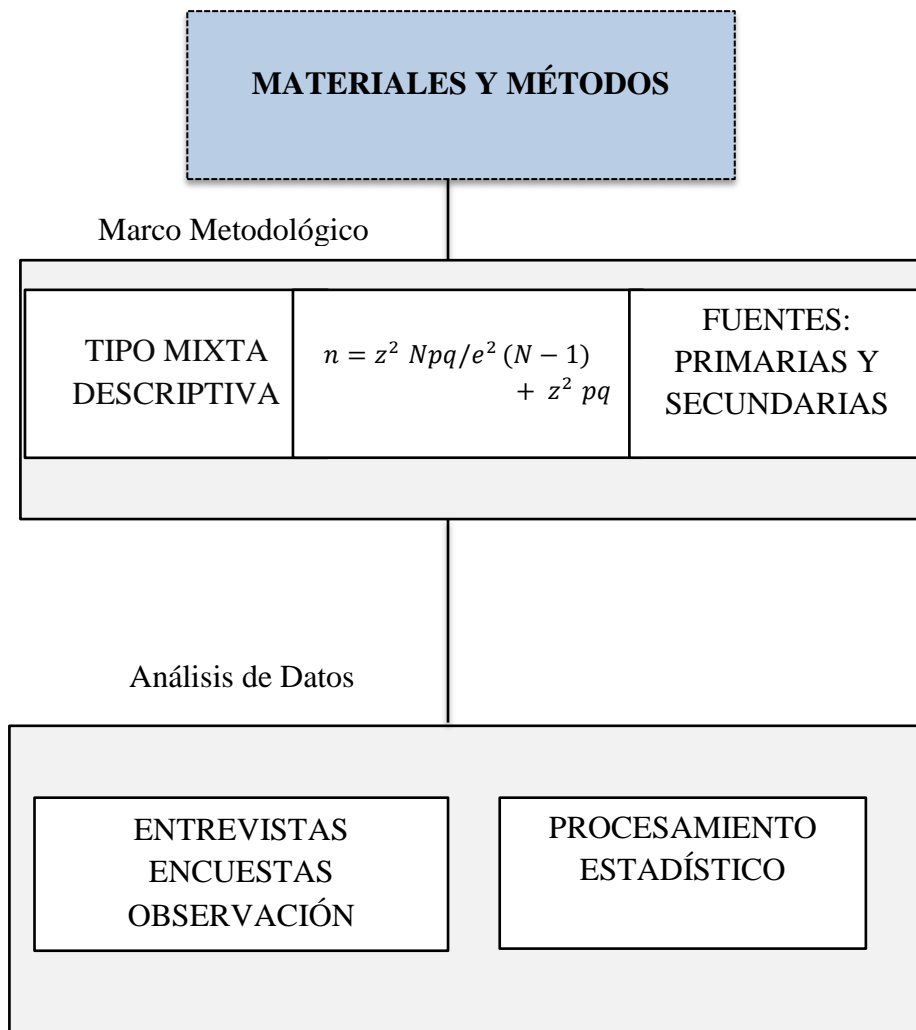


Ilustración 02: Estructura del desarrollo del capítulo III

### **III-METODOLOGÍA**

El objetivo de este capítulo es explicar el desarrollo del estudio realizado para medir el nivel de servicio percibido por los consumidores del restaurant “El Horno”, considerando el tipo de investigación, tamaño de la muestra, metodología que se utilizó para obtener la información requerida.

#### **3.1 Tipo de investigación: Descriptiva**

La presente investigación será de tipo mixta-descriptiva, ya que se realizará en el mismo negocio, ya que se intenta descubrir la realidad del servicio percibido en el restaurant “El horno” por parte de los consumidores; mixta-descriptiva debido que al realizar el diagnóstico se necesitará detallar la situación actual en la que se encuentra el Restaurant para poder analizarle y desarrollar propuestas, esta información estará sostenida por una seleccionada base teórica.

#### **3.2 Población y muestra**

Para la realización del Diagnóstico y el análisis de los procesos, esta investigación estará enfocada en el Restaurant el Horno, ya que el conocimiento de la misma, será parte fundamental para aplicar la propuesta de mejora respectiva.

Para determinar el tamaño de la muestra final se tomó en cuenta un aproximado de la cantidad de clientes que asisten al restaurant durante un mes como es abril. Esta Cantidad fue proporcionada por el administrador del negocio, dando como resultado 1000 consumidores mensuales.

El tamaño de la muestra fue obtenida utilizando la fórmula estadística relacionada con las poblaciones finitas.

$$n = z^2 Npq/e^2 (N - 1) + z^2 pq$$

Donde:

n= tamaño de muestra

z=nivel de confianza 95% = 1.96

N=Población 1000

p=variabilidad negativa = 20 %

q=variabilidad positiva = 80%

e= error =0.07

Sustituyendo en la fórmula

$$n=(1.96^2)*(1000)*(0.8)*(0.2)/ (0.07^2)*(999)+ (1.96^2)*(0.8)*(0.2)$$

$$n= 614.656 / 5.509756$$

$$n=112$$

Tomando en cuenta los resultados anteriores se aplicaron 112 encuestas a los clientes del restaurant “El Horno”

### **3.3 Métodos**

#### **Fuentes primarias**

Se obtendrá información por medio de instrumentos como la observación y las encuestas directas. Este método será aplicado a todos los empleados del restaurant. Así como una entrevista a los dueños del restaurant, entrevistas a los expertos y a los clientes internos. Con la recolección de la información se conocerá cual es la situación actual del restaurant, sus necesidades y exigencias del mercado.

#### **Fuentes secundarias**

Se manejará información ya existente; por ejemplo, información de datos estadístico, económicos financieros y logísticos brindados por las diferentes entidades de comercio, libros, Internet revistas entre otros; y demás información

necesaria para el desarrollo de la investigación. Con la finalidad de identificar los indicadores claves de información que contrastándolo con las fuentes primarias podremos detectar aspectos relevantes que nos sirvan como referencia para la investigación.

Finalmente, de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante este periodo se emitirán las propuestas de mejora para la empresa, buscando que al ejecutarla puedan lograr buenos resultados.

### **3.4 Recolección de datos**

Los datos serán recopilados de la misma empresa, mediante entrevistas a los involucrados administradores, trabajadores.

El nivel de servicio percibido por parte de los consumidores se evaluó por medio de una encuesta en la cual se tomaron en cuenta ciertos elementos de acuerdo al tipo de restaurant. Este cuestionario cuenta con 11 preguntas.

### **3.5 Procesamiento y análisis de datos**

En primer lugar se utilizó el recurso de una prueba piloto, la cual consiste en la aplicación de una encuesta a una muestra reducida, siendo de 20 personas que nos sirve para identificar y posteriormente eliminar posibles problemas.

Después de haberse realizado las encuestas piloto se efectuó las 112 encuestas que nos pedía nuestra muestra. Las encuestas fueron entregadas a los clientes después de haber realizado el consumo y antes de su partida.

Luego los datos fueron procesados y analizados estadísticamente para obtener los resultados requeridos para la presente investigación.

### 3.6 Operacionalización de Variables

Tabla 3.1: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
<b>ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN</b>	DIAGNÓSTICO	CLIENTES	REPETICIÓN DE COMPRA
			PERCEPCIÓN DEL SERVICIO
		COMPETENCIA	PRECIO
			SERVICIO
			INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE
		PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN
	PRECIO		
	MODELO	PLANEAMIENTO ESPECÍFICO	PLANEACIÓN DEL SERVICIO
		MAPA ESTRATÉGICO	METAS
			INDICADORES
			ACCIONES
			CONTROL DE INVENTARIOS
		SISTEMA DE CONTROL	CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR
			CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR
			VISIÓN
		PERSONAS	MOTIVACIÓN
			PRODUCTIVIDAD
PROCESOS			

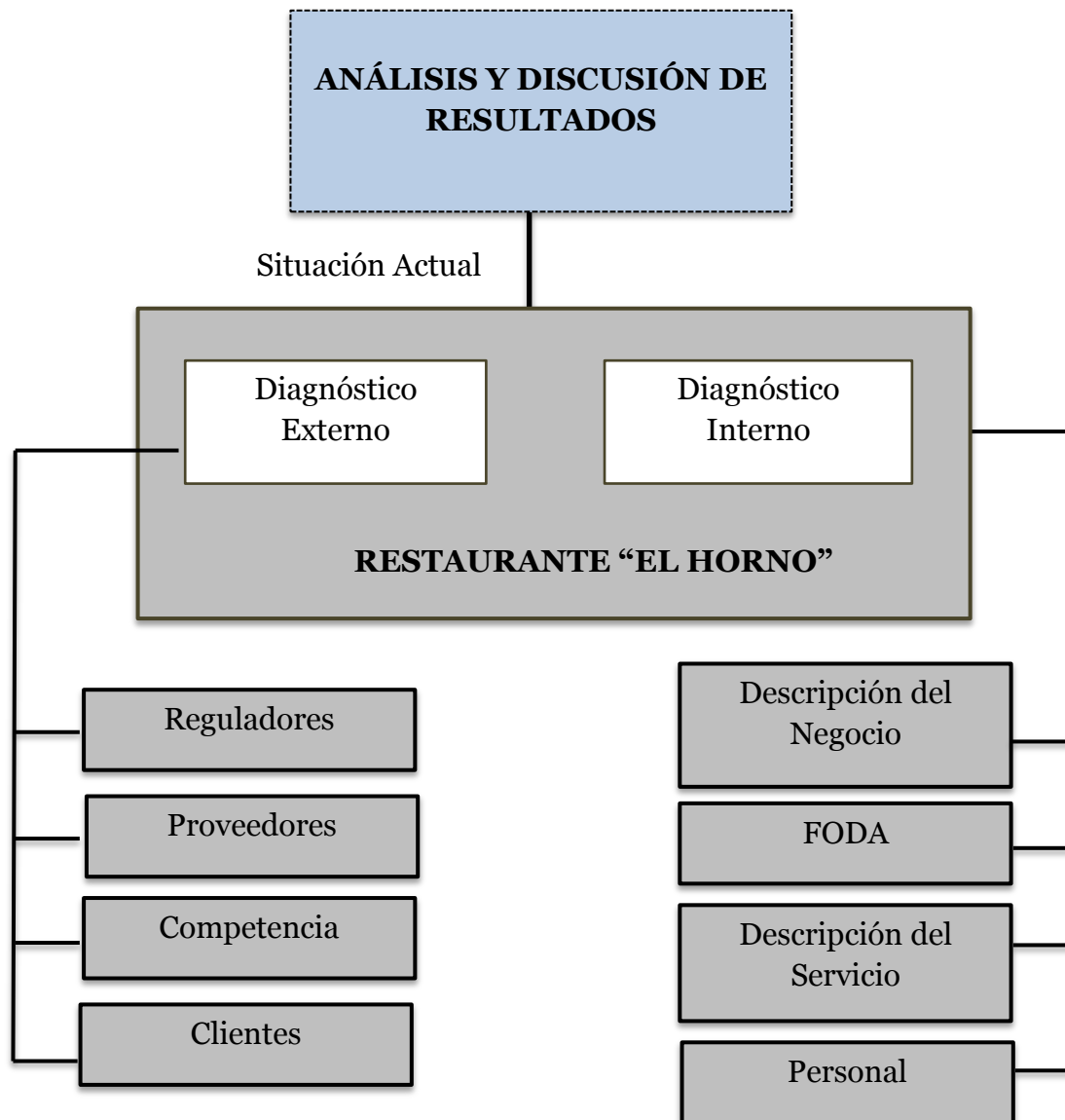
**CAPÍTULO IV:**

Ilustración 03: Estructura del desarrollo del capítulo IV

## **IV-RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Según el análisis realizado en el negocio “El horno” cuenta con unos procesos básicos internos y externos que interactúan entre sí de la siguiente manera y que por medio de la observación se logró realizar un diagnóstico tanto externo como interno.

### **4.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

El restaurant “El Horno” es un negocio caracterizado por ser flexible, dinámico y reactivo al cambio y esa es su estrategia, que le permite ser sostenible en el tiempo.

Para el buen funcionamiento de este negocio, se ha podido analizar que los reguladores son muy exigentes, empezando desde los requerimientos del propio centro comercial, hasta los lineamientos para la apertura y funcionamiento; por lo tanto se observó, y comprobó que todo está en orden. Los cuales son:

- Licencia de Funcionamiento.
- Registro Sanitario.
- Fumigación.
- Seguridad de Defensa Civil.
- Certificado de Salubridad.
- Pago de impuesto a Sunat.
- Alquiler del local.

El administrador conoce la obligatoriedad de ciertos requisitos de los reguladores tal como lo es La caja Trujillo propietarios del Centro comercial Boulevard, por lo tanto no se vuelve un problema, ya que cumple con todas sus responsabilidades y lo requerido por estas entidades. Considerándolo, un local importante que atrae la visita de clientes, siendo la interacción con esta entidad buena y directa.

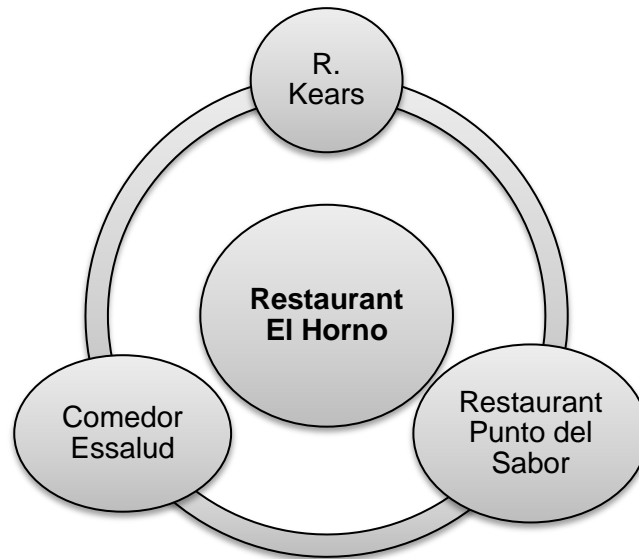
Una de las debilidades del Restaurant es la falta de control de sus gastos e ingresos y conscientes de ello no pueden hacer una declaración verídica a la Sunat, por lo que acuden al apoyo externo de un contador quien se encarga de efectuar dicha obligación.

Existe una buena relación con los reguladores de saneamiento y salubridad, ya que todo se cumple estrictamente según lo especificado siendo los clientes los verificadores directos de que el área en el que se realiza la preparación de los alimentos, es un ambiente salubre y limpio. Generando en ellos esa confianza de comer un producto inocuo.

Como Restaurant este es un negocio poco rentable, tiene clientes frecuentes que generalmente son del hospital Almanzor Aguinaga, los trabajadores del centro comercial algunos estudiantes del colegio Mejía Baca, entre otras personas con quienes se establece un preacuerdo para el número de platos que se van a consumir, de esta manera saben cuánto se debe preparar.

Se ha observado que existen pocos competidores en la zona y que no satisfacen las necesidades de los clientes ya que ofertan un producto poco variado y un servicio inadecuado. Generando a la vez una oportunidad para el negocio ya que con la ubicación y el ambiente del restaurant, que es acogedor para los clientes puede incrementar la frecuencia de consumo. Los competidores que se han encontrado son: El Restaurant Kears quien oferta menú al mismo precio y el comedor de

Essalud quien también ofrece una variada carta de menú. Otro de sus competidores es el Restaurant Pollos y Parrillas el Punto del Sabor quien vendría hacer su competidor más fuerte ya que este restaurant posee un ambiente e infraestructura agradable que también , oferta para alquiler de eventos , ofrece un servicio similar al del Restaurant el Horno con precios similares y posee una buena ubicación.

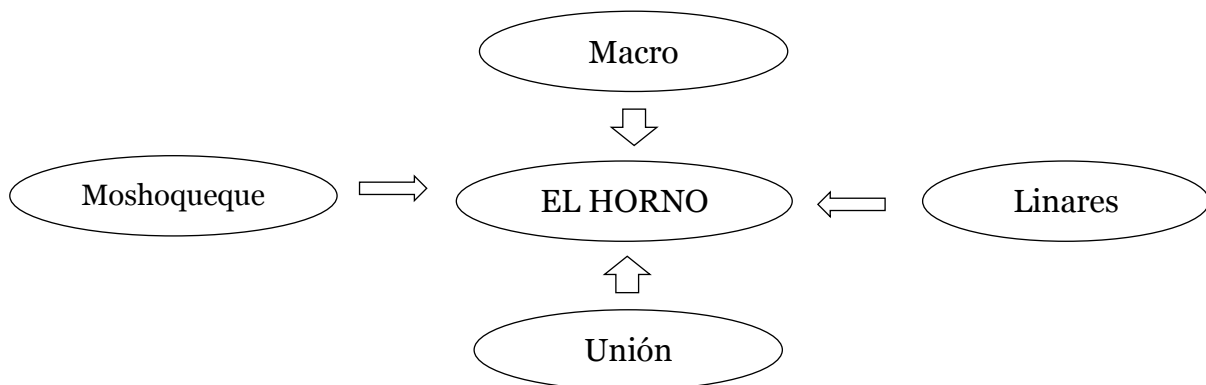


**Figura 4.1: Competidores del restaurant el Horno**

Elaboración propia

Para la preparación del menú, se realiza bajo el criterio de lo que solicita la encargada de cocina y es el señor Franklin, el administrador quien realiza un previo análisis de calidad y precio para ejecutar la compra que mejor se adhiera a sus necesidades.

Según el análisis realizado hemos podido ver que tiene los siguientes proveedores.



**Figura N° 4.2: Proveedores del negocio “El Horno”**

Elaboración Propia

En el mercado Moshoqueque se acude mayormente por todos los productos en especial por productos frescos, como carnes, verduras, frutas, sin embargo no se tiene un proveedor fijo, debido a que el administrador busca a los vendedores que le proporcionen el menor precio, recorriendo distintos lugares debido a que los precios varían. Las compras en Macro es por detergente, tapers, aceite, azúcar, entre otras cosas que requieren en el momento y que no se hayan comprado en Moshoqueque, el motivo de comprar ahí es por la cercanía, la accesibilidad y por algunos insumos que no se hayan previsto en la compra del día.

En el caso de la adquisición de bebidas sus proveedores son Linares SAC, encargado de gaseosas y Unión Backus que se encarga de abastecer cervezas (Pilsen, Cristal y Cusqueña) al negocio y de asociarse para las consignaciones cuando existe algún evento. Actualmente, el negocio ya no genera ingresos por ventas de estas bebidas debido a que en el menú se proporciona a los comensales bebidas preparadas en el Restaurant. En el caso de los eventos es el cliente quien trae sus bebidas e inclusive el buffet convirtiendo al Restaurant como el habilitador del espacio del local.

El alquiler del local es una actividad muy solicitada por los clientes y se realiza con mayor frecuencia los días jueves, viernes y sábado siendo esta actividad la que genera más ingresos y brinda sostenibilidad al negocio, ya que las instalaciones de este mismo es un lugar cómodo que satisface las necesidades de sus clientes, sin embargo hemos encontrado que su máximo competidor es el Restaurant Pollos y Parrillas el punto del sabor, quien también cuenta con una buena infraestructura y se dedica a alquilar sus instalaciones para distintos eventos, no por ello el local del Restaurant el Horno deja de ser concurrido por diversos clientes para alquiler de este servicio.

Por ello es importante conocer la percepción del cliente en cuanto a todo lo mencionado anteriormente evaluando así que es lo que el cliente percibe de lo ofrecido en el Restaurant, para ello a través de una encuesta se obtuvo lo siguiente.

En cuanto a la percepción del cliente respecto al servicio, las instalaciones y el personal fueron que un 54% de los clientes opinan que el servicio que les brindaron no fue de su agrado debido a que el personal muchas veces no los atiende y son ellos quienes van hacia el interior de la cocina a hacer su pedido, un 67% opina específicamente sobre el personal debido a que estos no se interesa por solucionar problemas que puede tener el cliente en el restaurant. Esto refleja claramente la falta de capacitación en cuanto al servicio que se debe ofrecer.

Con Respecto al grado de satisfacción que percibió en el restaurant a nivel general un 36% lo calificó como positivo, esto se debe por la variedad de comidas, sabor, lugar, etc. Sin embargo existe un 18% que no lo está y esto por razones respecto al servicio antes encontrado.

Cuando se le preguntó cómo fue que conoció el restaurant se determinó que fueron las familias y amigos un 53% y 47 % respectivamente, el medio para acudir a este servicio, demostrando que es la mejor forma de publicidad que se puede utilizar el cual es contar la experiencia.

Y por ello la concurrencia de visita al restaurant, estuvo determinado por un 35% quienes asisten una vez a la semana, seguido por el 22% que lo hace diariamente. Y por tal motivo analizamos que un 80% de los clientes está satisfecho y se siente cómodo con las instalaciones del negocio, y solo una minoría de 20% califica a las instalaciones del restaurant como no cómodas, ellos se debe a la falta de ventilación que en temporadas de veranos son muy elevadas y generan incomodidad por estar en el segundo nivel.

En cuanto a los precios que se ofrecen por los platos en el restaurant se obtuvo que un 54%, los precios si les resultan accesibles y aceptables por tal motivo es que se sienten a gusto con lo que pagan.

Finalmente se concluyó, con que si recomendarían este restaurant a amigos, familiares, etc., reflejado en un 58% de los clientes.

## **4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO**

### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL RESTAURANT EL HORNO**

#### **Datos generales del negocio:**

##### **Razón social:**

RESTAURANT “EL HORNO”

##### **Ubicación del negocio**

En restaurant se encuentra ubicado en la Av. Mariscal Nieto N°480 2do piso. Stand H-1. CC. Boulevard y Av. Grau, dentro del centro comercial Boulevard en el segundo piso.

##### **Fecha de constitución:**

El restaurant el horno apertura sus puertas el 10 de enero del 2010.

##### **Su objeto Social:**

Venta de alimentos preparados y carnes a la leña, alquiler de local para agasajos, eventos de esparcimiento y otras actividades anexas y conexas.

##### **Categoría de la empresa:**

Micro-empresa.

##### **Régimen tributario:**

Régimen Especial

##### **Capital de la empresa:**

EL RESTAURANT EL HORNO INICIÓ SUS ACTIVIDADES CON UN CAPITAL DE S/ 60,500

### FODA DEL RESTAURANT EL HORNO

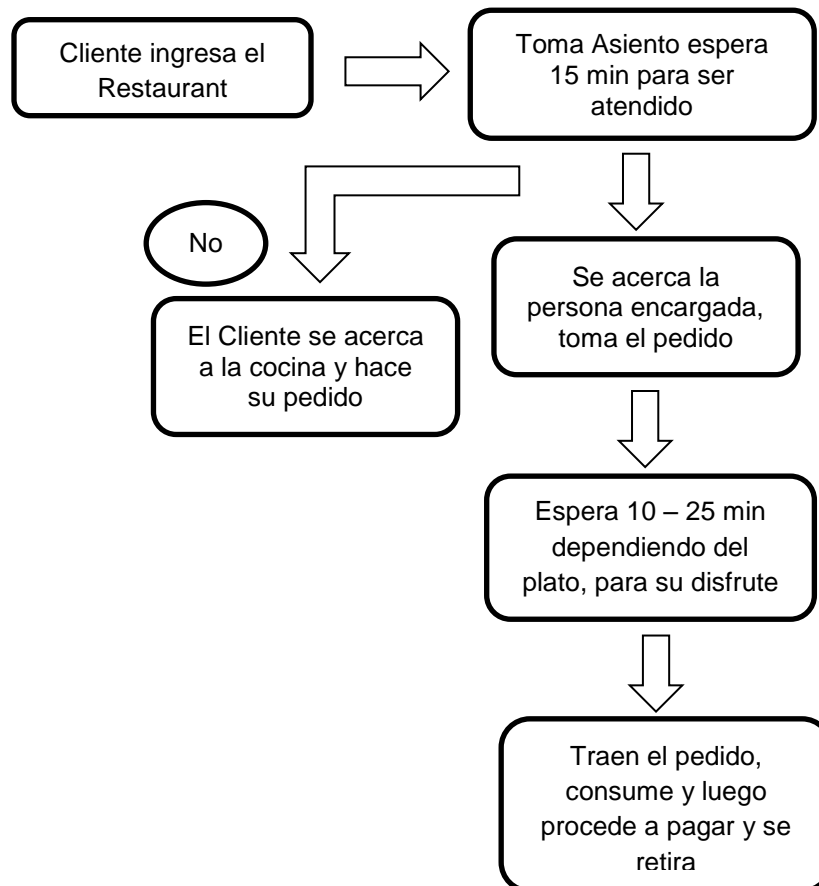
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Cocina moderna y amplia.  Ubicación céntrica y accesible  Ambiente amplio y cómodo.  Especialistas en carnes a la leña.  Flexibles al cambio.  Bajos costos operativos.</p>	<p>Los eventos como matrimonios y agasajos.  El crecimiento comercial y económico.  El aumento de los consumidores.  El crecimiento migratorio.  El Boom gastronómico.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Carencia de conocimiento administrativo.  Falta de conocimiento para ofrecer una buena atención.  Los SSHH son externos al local.  El horario está limitado al funcionamiento del CC. Boulevard.  Personal reducido y mal capacitado.  Baja publicidad y promoción del Restaurant .</p>	<p>La competencia.  La venta del local a otras empresas.  La fiscalización y el control de las entidades del estado.  Amenaza de productos sustitutos  Cambios climáticos</p>

## FODA CRUZADO DEL RESTAURANT EL HORNO

	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p>Los eventos como matrimonios y agasajos. El crecimiento comercial y económico. El aumento de los consumidores. El crecimiento migratorio. El Boom Gastronómico.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>La competencia. La venta del local a otras empresas. La fiscalización y el control de las entidades del estado. Amenaza de productos sustitutos Sobreendeudamiento.</p>
<p><b>FORTALEZA</b></p> <p>Cocina Moderna y amplia. Ubicación céntrica y accesible Un ambiente amplio y cómodo. Especialista en carnes a la leña. Flexibles al cambio. Bajos costos operativos</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Publicidad y promoción de eventos. Generar alianzas y convenios con instituciones para la celebración de sus agasajos. Captar y fidelizar al cliente mejorando el servicio. Ampliar el menú de presentación, aprovechando sus bajos costos operativos.</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Expandirse con más locales de la misma especialidad para hacer frente a la competencia. Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar el existente. Realizar un ordenamiento constante para llevar un buen control de cuentas.</p>
<p><b>DEBILIDAD</b></p> <p>Carencia de conocimiento administrativo. Falta de conocimiento para ofrecer una buena atención. Los SSHH son externos al local. El horario está limitado al funcionamiento del CC. Boulevard. Personal reducido y mal capacitado. Baja publicidad y promoción del Restaurant</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Reestructurar la parte organizativa para hacer más sostenible al negocio. Negociar con el propietario del local para establecer un mejor horario de atención Buscar un nuevo local para expandirse. Lograr establecer capacitaciones a los trabajadores de todo el negocio.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>Integrar a todos los miembros del negocio en las actividades que mejoren la sostenibilidad del negocio.  Capacitar al personal para que mejoren la atención al cliente. Hacer uso de los medios publicitarios que tienen más impacto para dar a conocer el restaurante.</p>

### 2.2.2 Descripción del servicio

En el restaurant “El Horno” la atención al cliente no es tan especializada, la situación actual en la que se encuentra es que el cliente llega al restaurant, proceden a tomar asiento y esperan un periodo promedio de 15 minutos hasta que lo puedan atender. Muchas veces no son atendidos y son los clientes quienes van en busca del mozo para que se les tome el pedido. Una vez realizado el pedido el periodo de espera por cada platillo varía; si es un plato de menú, tarda entre 10-15 minutos para ser entregado, si es un plato a la carta el tiempo por pedido es entre 25-45 minutos.



**Figura N° 4.3: Actual proceso de atención al cliente en el restaurant.**  
Elaboración Propia

Para conocer el funcionamiento interno del negocio y la forma de interacción con cada uno de sus elementos, hemos analizado a través de la observación y la entrevista realizada al dueño del Negocio, al personal de trabajo y otros agentes que intervienen en el subsistema.

Determinando así que el Restaurant actualmente no tiene una estructura definida, debido a que la toma de decisiones es reactiva hay un empoderamiento en cada uno de los integrantes ya que son familiares y eso hace que muchas veces cada uno haga lo que desee y al final todo es un caos. Las causas de lo anterior es que su actual dueño es empírico y carece de liderazgo. Además no tienen claro a donde quieren llegar no existe una misión, visión, objetivos, ni metas. No existe un planeamiento del servicio y no se analizan los cuellos de botella. A nivel organizacional podemos decir que existe una gestión administrativa deficiente.

En cuanto al componente técnico, se pudo definir que carece de manuales de funciones para cada cargo, así como de perfiles específicos para los mismos en donde se definan habilidades, aptitudes y experiencia requerida para cada cargo. Esto hace que la labor no sea muy clara para el trabajador y exista pérdida de tiempo en ocasiones. Esto se debe a que la parte directiva no ha sido eficiente en la distribución y establecimiento de funciones, así como tampoco en la creación de perfiles definidos para cada cargo. De otro lado, las actividades que se realizan en el trabajo actualmente se encuentran bien distribuidas porque cada trabajador se hace cargo de lo que mejor sabe hacer y apoya en otras áreas del negocio.

También hemos observado que en cuanto a la motivación en los trabajadores es buena ya que por ser de carácter familiar que cada uno tiene para decidir y hacer las cosas dentro del negocio genera que ellos se sientan a gusto y como en casa; inclusive la forma de la administración de la cocina es llevada como una

administración casera y no como la que debería tener un Restaurant. Pero el lado negativo de esto es que cada quien hace lo que desea por ejemplo se toman una gaseosa , comen el menú que están destinados a la venta, lo invitan a sus amigos y familiares que llegan, eso es frecuente y genera pérdidas, y el tipo de la administración no ayuda a la reducción de costos y mermas.

El tema de pagos a su personal lo maneja de manera variable, por ejemplo si un Lunes acudieron muy pocos clientes y sabe que el Martes no tendrán concurrencia de ello entonces ya no se abre y se les dice que no asistan a trabajar, este tipo de pago no afecta a los colaboradores porque ellos están identificados con el negocio y por qué se sienten seguros de que van a seguir trabajando.

**Tabla 4.1: Síntesis de las entrevistas realizadas a los Colaboradores**

NOMBRE DE EMPLEADO	CARGO DESEMPEÑADO	OPINIÓN ACERCA DEL CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES	MOTIVACIÓN
NELLY BARBOZA BARBOZA	JEFA DE COCINA	Soy consciente de lo que tengo que hacer, aunque no estén establecidas.	Me siento como parte de la familia
JHERSON PUICON QUISPE	BARMANT Y AYUDANTE DE COCINA	Si conozco mis funciones básicas aunque hay otras que hago por apoyo	Es como un lugar de prácticas y aprendo de todo.
MERLYN SANTOS NIMA	AZAFATA	En realidad no las tengo claras, pero apoyo en todo.	Soy parte de la familia y me gusta apoyar
FRANKLIN SANTOS	ADMINISTRADOR	Hago lo que tengo que hacer.	me siento a gusto

JIMENEZ			
---------	--	--	--

Elaboración Propia

Para conocer de manera más minuciosa el área en donde se preparan los alimentos a través de la observación analizamos que el ambiente es cómodo, amplio, limpio muy bien iluminado y que es utilizado para eventos y recepciones los jueves, viernes y sábados.

La cocina, es una área clave dentro de este sistema está muy bien organizada tiene un ambiente muy cómodo, limpio y correctamente señalado que cumple con todos los requerimientos establecidos, por los reguladores. Por ello se elaboró una tabla para verificar las condiciones de las instalaciones a través de una escala donde Bueno significa que las instalaciones están ubicadas adecuadamente según los parámetros establecidos, Regular cuando las instalaciones tienen algunos detalles por mejorar y Malo es cuando existe deterioro y no cumplen con los requisitos de los entes reguladores.

**Tabla 4.2: Instalaciones del Restaurante el Horno**

Instalaciones	BUENO	REGULAR	MALO
Distribución física	X		
Comodidad	X		
Limpieza	X		
Amplitud	X		
Frescura		x	
Iluminación	X		
Accesibilidad	X		
Señalización	X		

Elaboración Propia

Para la preparación de todas sus comidas este negocio cuentan con todos los equipos en muy buenas condiciones, poseen una vajilla completa para 500 personas, tienen máquinas que ayudan a reducir tiempos en los procesos, como cortadoras, freidoras, congeladoras, refrigeradora y Hornos tanto industriales

como microondas. Todo esto se pudo determinar a través de la observación con una escala que define las condiciones y el funcionamiento de cada uno de los equipos que tiene el Restaurant. Donde Bueno mide el buen funcionamiento, el cuidado de los equipos y la apariencia de ellos. Regular para los equipos que tienen un buen funcionamiento pero que su apariencia muestra deterioro y Malo para aquellos equipos que necesitan ser renovados.

**Tabla 4.3: Equipos del Restaurante el Horno**

EQUIPAMENTO	BUENO	REGULAR	MALO
a. Parrilla	X		
b. Freidora	X		
c. Estufas	X		
d. Licuadoras	X		
e. Horno	X		
f. Congeladores	X		
cortadora	X		
h. Refrigeradores	X		
i. Equipo de sonido	X		
j. Televisor	X		
k. Caja registradora		X	
l. Escritorio		X	
m. Archivador		X	

Elaboración Propia

Sin embargo existen algunas desventajas las cuales muchas veces no llevan a un buen desarrollo y sostenibilidad del restaurant, debido a que sus Sistemas de Control son muy deficientes empezando por el control de sus inventarios, esto dado a las consecuencias de las decisiones reactivas que se tienen y la falta de conocimiento por quienes dirigen este negocio. No llevan un control de compras

ni tampoco controlan los insumos que poseen todo es manejado empíricamente. Generando muchas mermas.

No poseen un sistema de costos y venden sus productos a nivel de mercado. Por lo que no se conoce las ganancias o pérdidas que pudieran estar existiendo.

En la parte contable las declaraciones las hace un contador externo, quien solo les pide una presunción en cuanto a lo recaudado y lo que se ha pagado a sus proveedores y las compras que se realizaron.

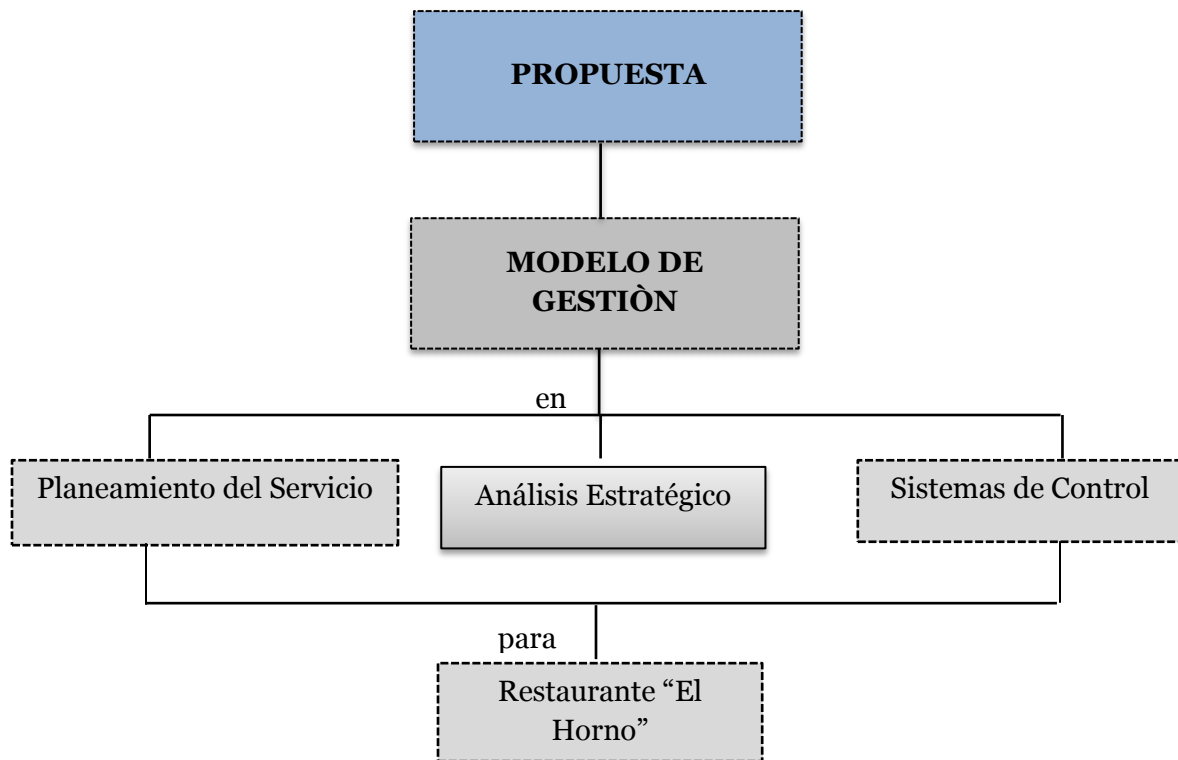
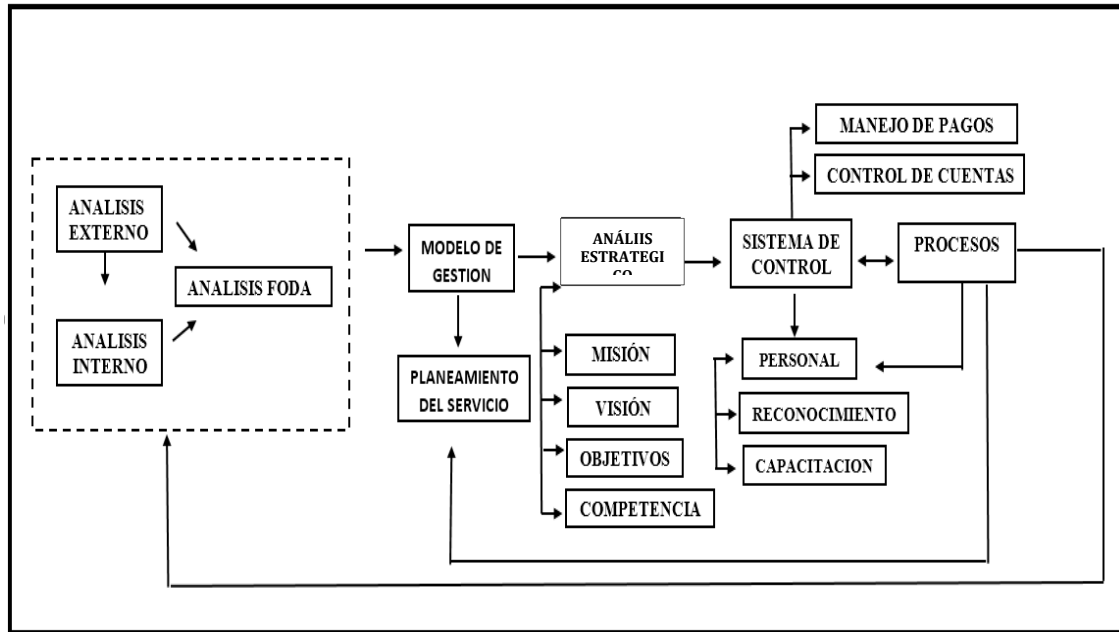
**CAPÍTULO V:**

Ilustración 04: Estructura del desarrollo del capítulo V

## V-PROPUESTA

En este modelo se propone gestionar de una forma más eficiente flexible y dinámica a las tendencias de los entornos cambiantes, para ello nos enfocaremos en el modelo de gestión ya que en la parte del diagnóstico hay puntos que han sido analizados en el capítulo anterior.



**Figura 5.1: Modelo de gestión para el Restaurant “El Horno”**

Elaboración propia

### 5.1 A NIVEL EXTERNO:

El dueño del negocio debe conocer y manejar adecuadamente todos los factores externos que influyen en el funcionamiento de su negocio por ello proponemos :

#### 5.1.1 Los proveedores :

El dueño del negocio para solicitar el pedido debe saber que productos necesita, debe tener un conocimiento de precios, la cantidad a comprar dependiendo del menu que desea ofrecer y el capital con el que cuenta . El siguiente paso es tener conocimiento del posible proveedor, saber cómo opera, que tipos de productos vende, conocimiento de proveedores sustitutos y la competencia de nuevos proveedores . Para un mejor orden y control, el administrador debe de hacer una

lista de proveedores idóneos para negociar; esta lista consiste en tener proveedores que ofrezcan productos de calidad, línea de crédito, precios competentes, fácil entrega de productos, promociones y ofertas. En esa lista se detallaría el nombre del proveedor, el nombre de la empresa, los tipos de productos que ofrecen, teléfonos y dirección. Asimismo se debe incluir en ella, aquellos proveedores que ofrecen los servicios de la decoración del local, y el staff de mozos para los eventos.

#### **5.1.2 Competencia :**

El administrador para fortalecer el negocio, debe estar preparado e informado del mercado que hoy en día es tan competitivo; identificando las fortalezas tanto de la competencia como del negocio, interrogándoles a los proveedores y clientes. Tener información de la competencia a través de los clientes es otra estrategia para el Restaurant porque le permitiría estar alerta del servicio, precios y compararlos con los de su negocio; asimismo observar el horario de atención y de preferencia trabajar en horas en que la competencia no labora, es una táctica que conlleva atraer y ganar a los Clientes de la competencia. Observar y evaluar el desempeño del local, en competencia es también otra forma de determinar y diseñar un mejor servicio en el negocio. Saber ¿Cómo está vendiendo? Si atiende de forma agradable, si ofrece variedad de platos , si brinda productos con valor agregado al plato común que se ofrece.

#### **5.1.3 Clientes :**

El servicio al cliente es un factor determinante en la consecución del éxito en un negocio, pero parece recabar mayor importancia cuando se trata de un negocio de restaurant. Por ello proponemos las siguientes estrategias :

**Trato Amable :** Brindar siempre un trato amable y calido, de tal forma que les permita atender las necesidades y deseos del cliente . El personal de atención debe tener una ubicación estrategica dentro del local de tal manera que le permita estar alerta de la llegada de los clientes, para darles una bienvenida afectuosa . Ante algún reclamo o queja nunca se deben poner a discutir con él cliente , darle la razón, aunque cuando no la tenga , decirle amablemente que

esta vez no se comparte su posición. siempre se debe procurar ser flexibles y otorgarles algunas concesiones, por ejemplo, cuando nos pida modificar algún plato o menú, o cuando nos pida pagar con otra moneda diferente a la usual.

**Mostrar interés:** Siempre debemos mostrar interés y ser solícitos con el cliente. Apenas ingrese al restaurant, sea lo que sea que se esté haciendo, se debe acercar al cliente, darle la bienvenida y seguirlo hasta que tome una mesa, inmediatamente, debemos ponerle los cubiertos y darle la carta del menú; esta debe ser variada y debe estar acompañada de la recomendación de la combinación de platos por parte del mozo

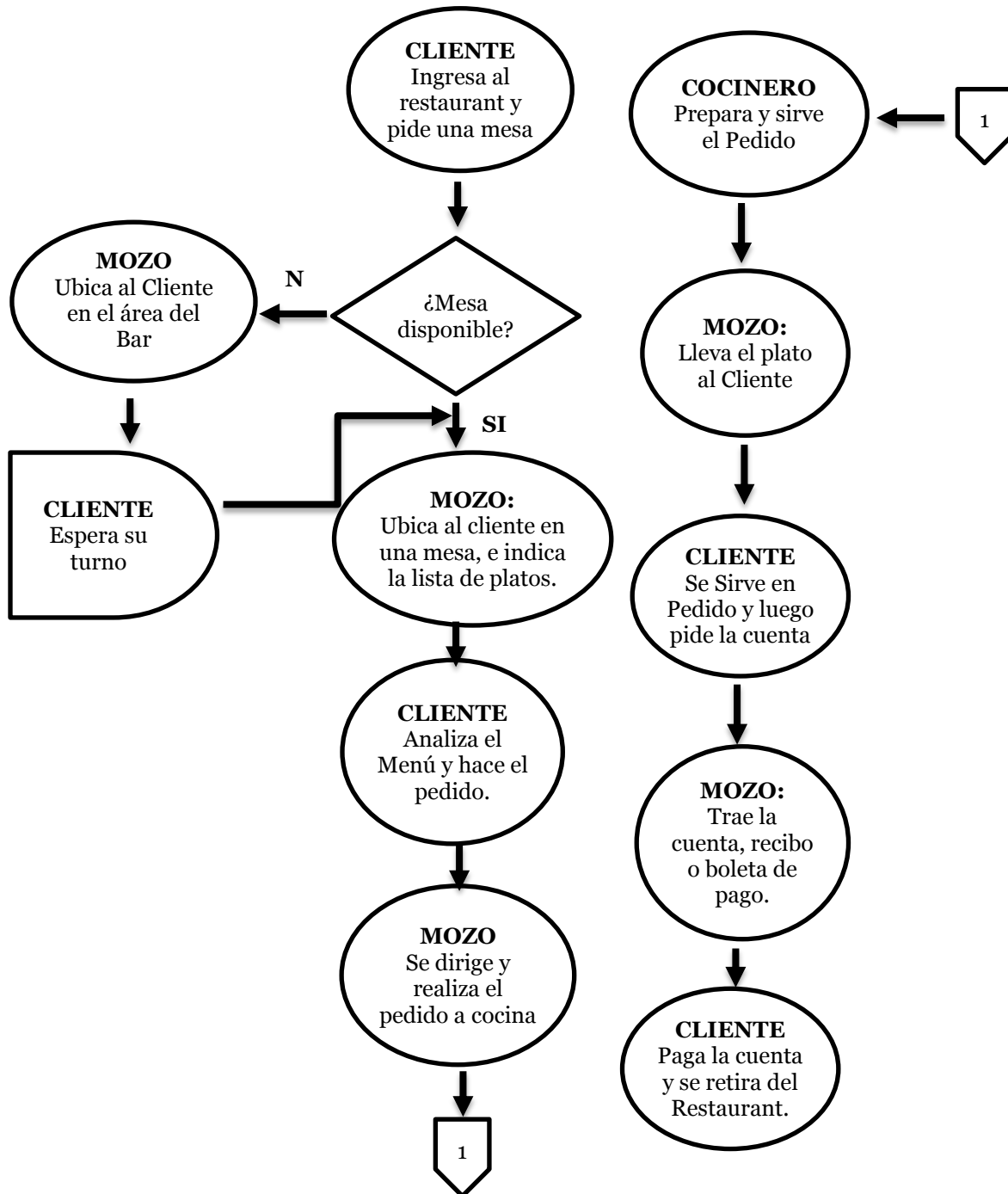
**Higiene:** En los restaurants, la higiene o limpieza debe ser obsesiva, debemos evitar cualquier papel en el piso, el comedor debe estar totalmente limpio al igual que la cocina (sobre todo, si puede ser vista por los clientes desde el comedor) y los baños, los cuales deben limpiarse constantemente. Pero la higiene no solo debe estar presente en el local, sino también en el personal, el cual debe estar siempre bien presentando y aseado, portar con un uniforme y su nombre, las uñas recortadas y el cabello corto o amarrado.

**Rápida atención:** Dado que el Restaurant es de tipo familiar y el producto que se ofrece se puede demorar un poco la salida de los platos, ya que los clientes que suelen acudir a este tipo de restaurants, además de la buena comida, buscan pasar un rato agradable; pero igual tampoco debemos exagerar, siempre debemos recordar que no hay nada más molesto para un cliente en un restaurant que tener que esperar demasiado por su pedido.

**Valor agregado:** Se les puede ofrecer una fruta o un postre que este incluido dentro del menú y que no tenga un costo adicional. Se puede hacer una alianza estratégica con unidades de taxi que tengan prestigio y confiabilidad, para que al finalizar el evento las personas puedan trasladarse de forma más segura.

## MODELO DE GESTIÓN:

### 5.2.1 proceso del servicio:



**Figura 5.2:** Nuevo proceso de servicio.

Elaboración Propia

Se plantea una nueva forma de prestar nuestro servicio, de manera más ordenada y eficiente logrando cubrir las expectativas de nuestro cliente.

El cliente, ingresa al restaurant, y pide una mesa, el personal de atención al cliente, el mozo, inmediatamente ubica una mesa que este desocupada para que estos tomen asiento y se les ofrezca los platos que tenemos, si no se tiene en ese momento una sitio desocupado el mozo conduce al o a los clientes al área de bar, les ofrece una bebida mientras esperan poder ubicarse, una vez ya ubicados en una mesa, se les ofrece el servicio, toman nota de los platos y se dirige a la cocina para que los vayan preparando, todo ello debe ser en el menor tiempo posible, para menú 5-10 min y platos a la carta de 10 a 15 min, para no causar tensión en los consumidores, una vez preparados y servidos el mozo le llevara al cliente para su disfrute. Posteriormente el cliente pide la cuenta, el mozo le trae boleta o factura según lo requiera, realiza el pago y se retira agradeciéndole su preferencia.

### **5.2.2 Análisis estratégico :**

Con la evaluación realizada se conoció que no existe un mapa estratégico que direccionen a cada uno de los integrantes involucrados en el restaurant, por ello se propone:

**Misión:** Somos una empresa encargada de ofrecer platos a la carta variados y carnes a la leña brindando el mejor servicio de atención a sus clientes y un producto de calidad que esté acorde con las exigencias del mercado, local y nacional. Siendo siempre innovadores, responsables y honestos en cuanto al producto y servicio que se ofrece.

**Visión:** En el 2017 ser una empresa líder en el mercado de carnes a la leña, que satisfaga las necesidades del cliente y se adapte a las nuevas tendencias del mercado cambiante.

**Tabla 5.1: Tabla de objetivos e indicadores del Restaurant**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>
Ofrecer una variedad de platos a la leña.	Para el 2014 se incremente la venta de carnes a la leña en un 10%.	El número de platos consumidos.
Brindar un servicio de calidad.	En setiembre del 2014 Capacitar a tres colaboradores en atención al cliente.	Número de clientes que perciben mejora en la atención.
Ser el centro de recepciones más valorado por los clientes	Cinco veces por semana el local este alquilado.	Número de contratos.

Elaboración Propia

### **Competencias que debe tener la empresa.**

**Adaptabilidad y Flexibilidad:** Es la capacidad que deben tener los colaboradores para adaptarse a los cambios. Ya que en un mundo en lo que único constante es el cambio estas competencias son indispensables para alcanzar el éxito.

**Trabajo en equipo:** Para tener éxito es importante que nuestras acciones sean realizadas en conjunto con los colaboradores y eso será demostrado con la empatía hacia los compañeros de trabajo y el interés por crecer con el Restaurant.

**Innovación:** Creatividad en el arte culinario, significa estar en constante cambios y conocer los gustos y preferencias para incursionar nuevos platos y que el cliente se sienta satisfecho.

**Calidad:** Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un producto Excelente.

**Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido es compromiso y debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.

**Pasión:** Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes. Hacer las cosas con la idea y el sentimiento de lograr el bien cumplido.

**Empatía:** Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia.

**Responsabilidad:** Cumplir con sus obligaciones tanto los trabajadores, personal Administrativo y la gerencia.

**Tolerancia:** Tanto del personal administrativo, como los trabajadores; de igual manera con los clientes. Este es uno de los valores más importantes para la empresa, porque hay diversidad de tipos de clientes, y hay que saber llegar a cada cliente.

### **Respeto**

Consientes que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

### **5.2.3 Sistemas de control:**

#### **Personal:**

En la nueva propuesta que se presenta se pretende lograr una nueva forma de gestionar este negocio, por ello se tendrá más control en el personal, pues en el diagnóstico antes realizado se detectaron algunas fallas que deben de ser mejoradas, es preciso saber que una de las metas de la propuesta es lograr que el restaurant cuente con un buen equipo de trabajo y a su vez un excelente clima organizacional, mediante una buena selección de personal, junto con unos incentivos que motiven un buen desempeño de los empleados.

Lo primero es tener una persona a cargo de cada área, una persona en caja que solo se dedique a esta función, rindiendo al final del día ingresos obtenidos; dos personas que se dedique a atender al cliente y que este atenta cuando este ingrese al restaurant para que se cumpla con el esquema de servicio planteado, dos personas en cocina y un personal en limpieza, logrando así reducir los tiempos de demora en atención.

Además, se pretende implementar 4 capacitaciones para el personal de atención al cliente, de tal manera que se busque formar en ellos una buena actitud y presencia al momento de atender. Así mismo contarán con un uniforme para tener una buena imagen del restaurant, con un pin con sus nombres para que el cliente se sienta con más confianza, y pueda llamarlos por sus nombres cuando necesiten algo.

#### **Manejo de pagos:**

Se debe de guardar un orden en este aspecto de tal manera que no afecte el capital de la empresa, cuando se realizan las compras se deben de pedir boletas o facturas y estas archivarlas en un pinner clasificado por compras de insumos, bebidas, abarrotes, etc.

Además cuando se declare a Sunat en primer lugar, el administrador debe estar capacitado para realizar este proceso de declaración, teniendo un orden anticipado, con todo ello archivado por meses, no podrá afectar tampoco el sueldo del personal ya que al estar todo bien distribuido y en orden se tendrá un

mejor control en todo lo que se pagara, así como archivar recibos, de agua, luz, impuestos, compras de alguna herramienta de trabajo que se necesite. Teniendo conocimiento de que al tener mis boletas y anotación mensuales o anuales que realizar sabré distribuir el dinero, mas no pagando de forma desordenada pudiendo quedarse el negocio sin ningún céntimo.

**Control de cuentas:**

Para lograr un mejor crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad de este negocio se debe de tener un minucioso cuidado en el control de sus cuentas como son:

**Cálculo de costo por platillo:** Conocer exactamente cuánto te cuesta producir cada plato del menú que se prepara diariamente y poder definir el precio de venta al público en el restaurant.

**Costeo de bebidas:** Se debe de Llevar un control exacto del costo que se adquiere de bebidas, gaseosas, cerveza y agua mineral, evaluando constantemente la variación del precio y el precio de venta que se ofrece.

**Control de inventarios:** Llevar un control de tus inventarios alimentos, verduras, bebidas, al menos realizar en un cuaderno, cálculos, y anotaciones diariamente para saber qué es lo que se tiene o que hace falta de abarrotes, u otro insumo.

**Inventario equipamiento:** Es necesario que se tenga un control de los utensilios con que se cuenta, sean: platos, cubiertos, sartenes, etc. y mobiliario logrando así comprar algo nuevo que pueda ambientar de mejor manera el restaurant.

**Pronósticos de ventas:** Es importante implementar esta medida, llevar el pronóstico de las ventas a diario tanto de alimentos y bebidas, así como de alquiler de local cuando lleguen a requerirlo.

Otro punto necesario es tener control con respecto al alquiler de local, hacer uso de un cuaderno exclusivo solo para Alquiler, y anotar que fecha lo alquilaron, a qué precio, si solo fue el local o incluye comida decoración, etc. Consiguiendo un mejor orden y al final saber cuál es mi ingreso en este rubro.

Tabla 5.2: Presupuesto del menú diario.

<b>PRESUPUESTO DE PLATOS</b>		
<b>Platos</b>	<b>COSTO PLATOS</b>	<b>PERSONAS</b>
<b>Arroz con Pollo</b>	35	12
<b>Lomo Saltado</b>	12	6
<b>Pescado Frito</b>	18	9
<b>Chanco al Palo</b>	40	4
<b>TOTAL</b>	105	31

Elaboración Propia

<b>ALQUILER DE LOCAL</b>	
<b>TIPO DE ALQUILER</b>	<b>PRECIO (100 p)</b>
AMBIENTE + DECORACIÓN	500
AMBIENTE+DECORACIÓN+COMIDA	1200
AMBIENTE +DECORACIÓN+MÚSICA	1300
PAQUETE COMPLETO (A+D+C+M+B+MOZOS)	4000

Tabla 5.3: Presentación de Eventos

Elaboración Propia

## VI- CONCLUSIONES

Se concluye que el Restaurant el Horno actualmente no tiene una estructura definida, debido a que la toma de decisiones es reactiva hay un empoderamiento en cada uno de los integrantes ya que son familiares y eso hace que muchas veces cada uno haga lo que desee y al final todo es un caos.

El dueño es empírico y carece de liderazgo. Además no tienen claro a donde quieren llegar no existe una misión, visión, objetivos, ni metas. No existe un planeamiento del servicio y no se analizan los cuellos de botella. A nivel organizacional podemos decir que existe una gestión administrativa deficiente.

En cuanto al componente técnico, se pudo definir que carece de manuales de funciones para cada cargo, así como de perfiles específicos para los mismos en donde se definan habilidades, aptitudes y experiencia requerida para cada cargo. Esto hace que la labor no sea muy clara para el trabajador y exista pérdida de tiempo en ocasiones. Esto se debe a que la parte directiva no ha sido eficiente en la distribución y establecimiento de funciones, así como tampoco en la creación de perfiles definidos para cada cargo. De otro lado, las actividades que se realizan en el trabajo actualmente se encuentran bien distribuidas porque cada trabajador se hace cargo de lo que mejor sabe hacer y apoya en otras áreas del negocio.

También hemos observado que en cuanto a la motivación en los trabajadores es buena ya que por ser de carácter familiar que cada uno tiene para decidir y hacer las cosas dentro del negocio genera que ellos se sientan a gusto y como en casa; inclusive la forma de la administración de la cocina es llevada como una administración casera y no como la que debería tener un Restaurant.

El modelo de gestión propuesto en la hipótesis (ver figura 5.1) permitirá tener una visión sistémica, que integre todo un trabajo en conjunto generando

eficiencia, en todas sus áreas resultado ser un modelo factible y viable para este negocio, logrando que la reorganización que se realice logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

## VII- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabrera Quintero, D & Poveda Rebollo, C. (2010) *Reestructuración administrativa del restaurant Sopa & Tizon*. (Tesis de Grado, Universidad de La Salle). Recuperada de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/3133/1/T11.10%20C112r.pdf>.

Castaño Restrepo, M. (2013). *Modelo de gestión administrativa para el Restaurant Charly Granada en la ciudad de Cali*. Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/4839/1/TADO1258.pdf>.

Carlos S. Andriani E. Biasca M (2003). *Un Nuevo Sistema de Gestión para Lograr Pymes de Clase Mundial*. Editorial Norma primera edición. México.

Costa, J, (2007), *Dircom, Estrategia de la Complejidad*, España. Recuperado de [http://ritterandpartners.medianwebstudio.de/es/documentos/La\\_complejidad\\_y\\_el\\_nuevo\\_rol\\_del\\_dircom.pdf](http://ritterandpartners.medianwebstudio.de/es/documentos/La_complejidad_y_el_nuevo_rol_del_dircom.pdf)

Cornejo Álvarez, A, (2004). *Caos y Complejidad: Guía para la Administración del Siglo XXI*. México.

Donaires, O. S., Pinheiro, M. G., Cezarino, L. O., Ostanel, L. H., & Martinelli, D. P. (2010). *Systemic model for diagnosis of the micro, small and medium enterprises from two cities from the countryside of the state of são paulo in brazil*. *SystemiPractice and Action Research*, 23(3), 221-236.

Johansen, O (2004). *Introducción a la teoría General de Sistemas*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=4bVvTLvHVzMC&oi=fnd&pg>

[=PA13&dq=teoria+de+sistemas+y+empresas&ots=Rh25GTslidf&sig=kJ74WPhY FxnT\\_Eoags\\_tJX8DqYw#v=onepage&q=teoria%20de%20sistemas%20y%20empresas&f=false](#)

Johansen, Bertoglio, O. (2004). *Anatomía de la Empresa una teoría general de las organizaciones sociales*. Obtenido de [http://books.google.com.pe/books?id=SNSpPT089YsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=SNSpPT089YsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Jorge, Devoto; Milagros, Alfageme; José Fernández; Susan Gamarra; Jorge Benzaquen. (2009). *Planeamiento y Diseño de un Nuevo Concepto de Restaurant*, primera edición, Perú.

Latorre Estrada; E (1996). *Teoría General de Sistemas, Aplicado a la solución integral de problemas*. Obtenido de [http://books.google.es/books?id=giKtX6alF34C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=giKtX6alF34C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r#v=onepage&q&f=false).

Ludwing, Bertanlanffy (2006). *Teoría General de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Obtenido de [http://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=lang\\_es&id=ZNjNLmeR558C&oi=fnd&pg=PP1&dq=LA+TEORIA+GENERAL+DE+SISTEMAS+evolucion&ots=tgUHeFnpHu&sig=07F7hCpiv62biOdBAC1CneVYLMg#v=onepage&q=LA%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS%20evolucion&f=false](http://books.google.com.pe/books?hl=en&lr=lang_es&id=ZNjNLmeR558C&oi=fnd&pg=PP1&dq=LA+TEORIA+GENERAL+DE+SISTEMAS+evolucion&ots=tgUHeFnpHu&sig=07F7hCpiv62biOdBAC1CneVYLMg#v=onepage&q=LA%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS%20evolucion&f=false).

Olmedo, E; García, J& Mateos, R. (2005). De la linealidad a la complejidad: hacia un nuevo paradigma. Recuperado de [http://intranet.usat.edu.pe/aulavirtual/file.php/5726/De\\_la\\_linealidad\\_a\\_la\\_complejidad.pdf](http://intranet.usat.edu.pe/aulavirtual/file.php/5726/De_la_linealidad_a_la_complejidad.pdf)

Van Gigch, J. (2008). Teoría general de sistemas. México: Trillas.

Verona Agurto, M (2013). *Análisis y Propuesta De Un Sistema De Gestión Para Las Microempresas Comerciales* (Tesis Inédita Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.P.

Von Bertalanffy, L. (1989). Teoría general de los sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.

W. Chan, Kim; Renée, Mauborgne. (2005). *Estrategia de Océano Azul*. Editorial Harvard Business School Press.

## VIII- ANEXOS

### **Anexo N° 1 Cuestionario de la Entrevista al Administrador del Restaurante “El Horno”**

#### **Entrevista N° 1**

Objetivo: Esta entrevista permitirá obtener la información necesaria para el diseño del modelo de gestión ya que nos proporcionara los fundamentos y las ideas necesarias para los lineamientos estratégicos del negocio:

**1. ¿Cuál diría que es el sello distintivo de su propuesta gastronómica respecto a otros establecimientos con el mismo tipo de platos?**

Los platos al palo como el chanco y el pato que son lo más consumido y el exquisito tacacho con cecina.

**2. ¿Qué tipo de clientes son los que normalmente disfrutan de sus platos?**

Son los inmigrantes que residen en Chiclayo: De Jaén, Bagua, Tarapoto y los mismos Chiclayanos.

**3. ¿Con que frecuencia compran?**

Como mínimo una vez a la semana, pero el consumo es casi diario.

**4. ¿Cómo ve el crecimiento de su negocio, que espera conseguir de aquí a 5 años?**

Últimamente el crecimiento se ha estancado un poco para todos, en cinco años espero llevar mi negocio a un lugar más estratégico y tener otro local en Jaén y Bagua.

**5. ¿tiene algún proyecto de mejora para el negocio?**

Sí, queremos impulsar los eventos y ofrecer allí nuestra carta que nos diferencia.

**6. ¿Hacia dónde se dirige, comparte sus objetivos de crecimiento con sus colaboradores?**

Como todos buscamos crecer y expandirnos, pero eso no se comparte por que los colaboradores son escasos, permanecen cortos tiempos y esa información no se puede brindar a gente que no te brinda estabilidad.

**7. ¿Cuántos integrantes conforman su restaurant?**

Somos 5 personas en total.

**8. ¿Cada empleado conoce sus funciones y las tienen muy en claro?**

Si ellos conocen lo que deben de hacer

**9. ¿Le es factible el número de empleados con el que cuenta?**

Sí.

**10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes dentro del negocio? ¿en la cocina? ¿en la atención? ¿con los proveedores?**

En la cocina: Lidar con el carácter de la cocinera es un poco difícil y ella es una pieza importante dentro de nuestro negocio, lo sabe y es por eso que actúa a veces como se le da la gana. Y esto a veces lo toleramos porque es difícil encontrar cocineros que sean leales y duren tiempos.

En la atención: Se tiene algunos problemas cuando yo no estoy supervisando y todos se meten a la cocina y a veces viene la gente y no hay quien atienda, se pierden muchos clientes.

Con los proveedores: los problemas son con los cumplimientos de fechas de entrega.

**11. ¿Quiénes son sus proveedores?**

En gaseosas Linares SAC, en cerveza Unión Backus y el resto lo conseguimos en moshoqueque o cuando tenemos alguna emergencia en Macro.

**12. ¿Con que empresa(s), compiten por precio?**

Manos Piuranas.

**13. ¿Con que empresa(s) compite por calidad?**

Desconozco

**14. ¿Con que empresa(s) compite por servicio?**

No conozco mucho la zona.

**15. ¿Qué empresas ofrecen productos alternativos que pueden sustituir la oferta de la empresa?**

Las pollerías, los restaurants y toda la competencia de negocios que existen.

**16. ¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores?**

Solo a través de la observación

**17. ¿Cómo considera a su personal?**

El personal es gente que solo busca ganar dinero, mas no se preocupa por ayudar por vocación.

**18. ¿Cómo cree que podría mejorar esto?**

Con más seguimiento y evitar ser muy condescendientes con ellos.

**19. ¿Cómo es el manejo financiero?**

Anotamos las compras y lo que se vende del negocio y esa información se la proporcionamos al Contador quien es el encargado de realizar las declaraciones a Sunat.

**20. ¿A qué régimen pertenecen?**

Estamos en el régimen especial

**Anexo 2: Cuestionario de Encuesta a los clientes****Encuesta N° 1**

Edad:

Sexo: F  M

1- ¿Cómo conoció nuestro restaurant?

- a) Amigos
- b) Familia
- c) Publicidad
- d) Internet

2-¿Con qué frecuencia visitas el restaurant?

- a) Diariamente
- b) Una vez a la semana
- c) Una vez al mes
- d) Una vez al año
- e) Es la primera vez

3-¿El personal se interesa por solucionar sus problemas?

- a) SI
- b) NO

4-¿Los precios son accesibles?

- a) Si
- b) No
- c) Nunca

5- ¿El servicio brindado fue de su agrado?

- a) SI
- b) NO

6-¿Cuál es su grado de satisfacción general con el Restaurant?

- a) Completamente satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Normal
- d) Insatisfecho
- e) Completamente insatisfecho

7-¿Las instalaciones de la empresa son cómodas?

- a) SI
- b) NO

8-¿Recomendaría el RESTAURANT a un amigo, familia, etc?

- a) Seguro que sí
- b) Probablemente
- c) Probablemente no
- d) Seguro que no
- e) No estoy seguro/a

### **Anexo 3: Cuestionario de la Entrevista a los colaboradores del Restaurant “El Horno”**

#### **Entrevista N° 2**

OBJETIVO: el objetivo de esta entrevista es conocer la motivación del personal, las relaciones que tienen con el cliente, con el dueño del negocio y los procesos, ver si sienten identificados, saber si es que se conocen los objetivos sus funciones y el nivel de rotación.

1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en esta organización?
2. ¿Cómo te sientes trabajando?
3. ¿Qué es lo que más te gusta de este trabajo?
4. ¿Qué es lo que no te gusta de este trabajo? ¿piensas seguir trabajando aquí?  
¿Por qué?
5. ¿Qué cambiarías para mejorar?
6. ¿cómo te tratan? ¿te sientes a gusto con lo recibes?
7. ¿Cuál es el rol que desempeñas?
8. ¿Conoces el rumbo de este negocio?
9. ¿Háblennos de la forma de pago?
10. ¿Qué opinan de este negocio, lo recomendarían? ¿Por qué?
11. ¿cuál es la forma de trabajo de cada integrante en este negocio?
12. ¿Qué es lo que más buscan los clientes en este negocio?
13. ¿cuáles son tus apreciaciones respecto a la forma en cómo se satisface las necesidades del cliente?
14. ¿Con que frecuencia compran los clientes?
15. ¿Qué es el Horno para usted?
16. ¿Si existieran mejoras se quedaría en este Negocio?
17. ¿Qué cree que necesita para hacer mejor su trabajo?

## Anexo 4: Tabulación de Encuestas a Clientes

Nº	PREG.01	PREG.02	PREG.03	PREG.04	PREG.05	PREG.06	PREG.07	PREG.08	PREG.09	PREG.10	PREG.11
1	35	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
2	40	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
3	40	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1
4	27	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2
5	55	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2
6	32	2	3	2	2	1	2	1	4	2	1
7	35	1	3	2	1	1	2	2	4	2	2
8	26	1	3	1	1	1	2	2	4	1	2
9	23	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1
10	50	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
11	28	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
12	32	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2
13	29	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
14	39	1	4	1	1	1	1	1	3	2	2
15	25	2	5	2	2	2	2	2	3	1	1
16	26	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2
17	31	1	5	1	2	1	1	1	2	2	2
18	26	2	2	1	1	1	2	2	4	1	1
19	38	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2
20	41	2	2	1	2	1	2	2	4	1	1
21	27	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1
22	26	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2
23	35	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1
24	31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
25	29	1	3	1	2	1	2	2	3	1	2
26	23	1	4	2	2	2	2	2	4	2	1
27	39	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
28	28	1	4	1	2	1	1	2	2	1	2
29	26	2	3	1	2	1	2	2	3	1	1
30	32	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2
31	34	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
32	26	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
33	27	1	1	2	2	2	2	1	4	2	1
34	31	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2
35	30	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
36	36	2	1	2	1	1	2	1	4	2	2
37	34	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
38	28	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2
39	26	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
40	29	1	4	2	1	2	2	2	3	2	1
41	37	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2
42	38	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2
43	31	2	4	1	1	2	2	1	2	2	2
44	20	2	4	2	1	2	2	2	3	2	2
45	36	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1
46	30	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2
47	28	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2
48	34	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2
49	36	1	5	1	2	1	1	2	2	1	1
50	34	1	5	2	1	2	2	2	3	1	2
51	35	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
52	40	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1
53	40	2	1	1	2	1	1	1	3	1	1
54	27	1	2	2	2	2	3	1	3	2	2
55	55	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2
56	32	2	3	2	2	1	2	1	4	2	1

57	35	1	3	2	1	1	2	2	4	2	2
58	26	1	3	1	1	1	2	2	4	1	2
59	23	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1
60	50	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
61	28	1	2	2	2	2	3	2	3	2	2
62	32	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2
63	29	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2
64	39	1	4	1	1	1	1	1	3	2	2
65	25	2	5	2	2	2	2	2	3	1	1
66	26	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2
67	31	1	5	1	2	1	1	1	2	2	2
68	26	2	2	1	1	1	2	2	4	1	1
69	38	1	2	1	2	1	2	1	4	1	2
70	41	2	2	1	2	1	2	2	4	1	1
71	27	2	2	2	1	2	1	1	3	2	1
72	26	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2
73	35	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1
74	31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
75	29	1	3	1	2	1	2	2	3	1	2
76	23	1	4	2	2	2	2	2	4	2	1
77	39	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
78	28	1	4	1	2	1	1	2	2	1	2
79	26	2	3	1	2	1	2	2	3	1	1
80	32	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2
81	34	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
82	26	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1
83	27	1	1	2	2	2	2	1	4	2	1
84	31	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2
85	30	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
86	36	2	1	2	1	1	2	1	4	2	2
87	34	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
88	28	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2
89	26	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
90	29	1	4	2	1	2	2	2	3	2	1
91	37	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2
92	38	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2
93	31	2	4	1	1	2	2	1	2	2	2
94	20	2	4	2	1	2	2	2	3	2	2
95	36	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1
96	30	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2
97	28	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2
98	34	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2
99	36	1	5	1	2	1	1	2	2	1	1
100	34	1	5	2	1	2	2	2	3	1	2
101	28	1	2	1	1	1	1	1	3	1	2
102	26	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2
103	29	1	4	2	1	2	2	2	3	2	1
104	37	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2
105	38	2	3	1	1	2	2	2	2	2	2
106	31	2	4	1	1	2	2	1	2	2	2
107	20	2	4	2	1	2	2	2	3	2	2
108	36	1	2	1	2	1	2	2	3	1	1
109	30	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2
110	28	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2
111	34	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2
112	36	1	5	1	2	1	1	2	2	1	1

## Anexo 5: Gráficas de encuestas

Gráfico 1:

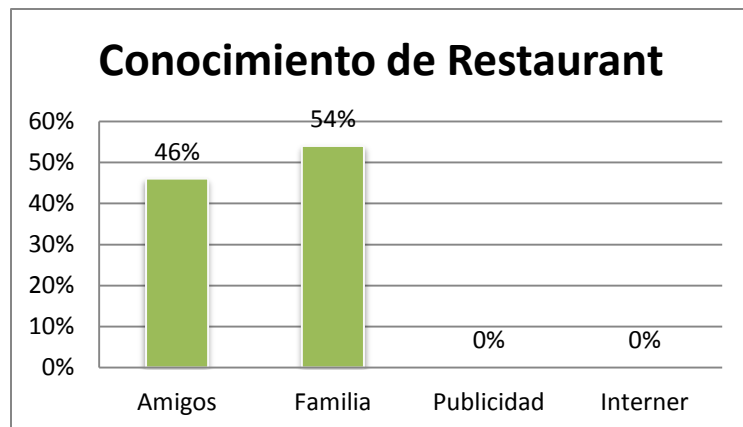


Gráfico 2:

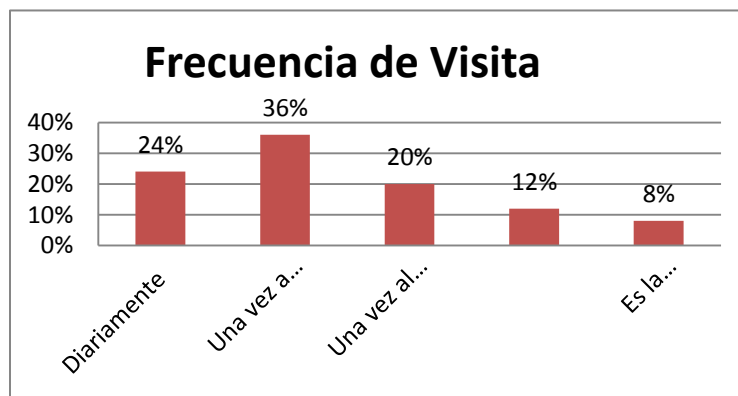


Gráfico 3:

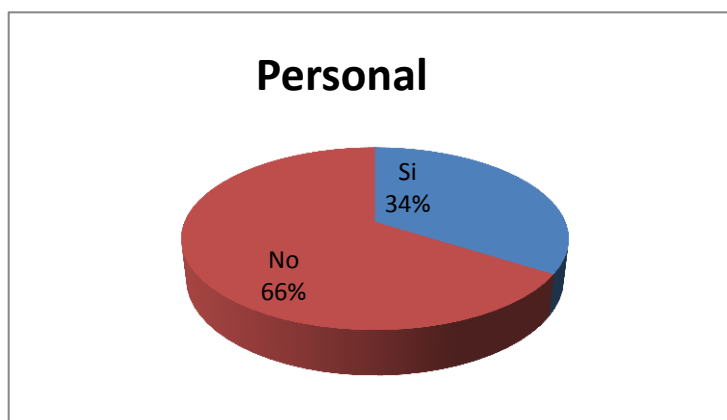


Gráfico 4:



Gráfico 5:

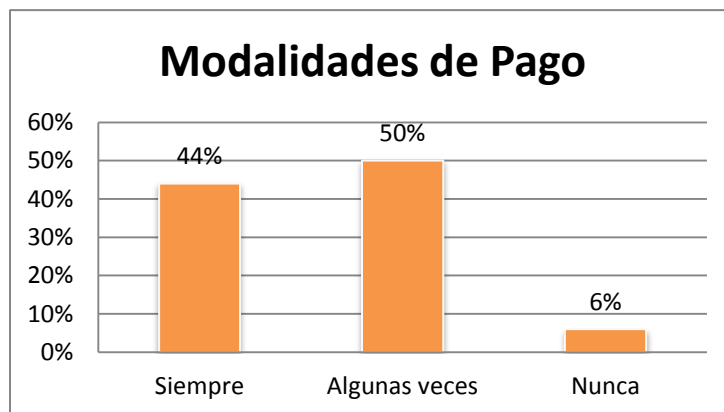


Gráfico 6:

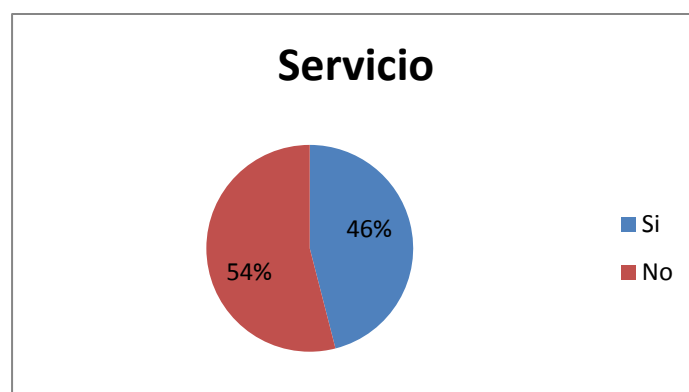


Gráfico 7:

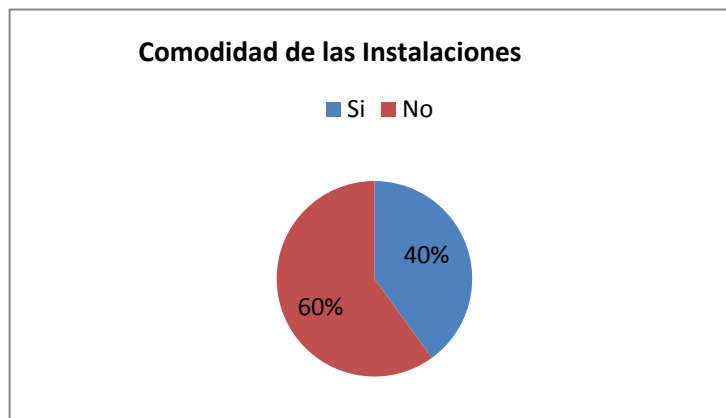


Gráfico 8:

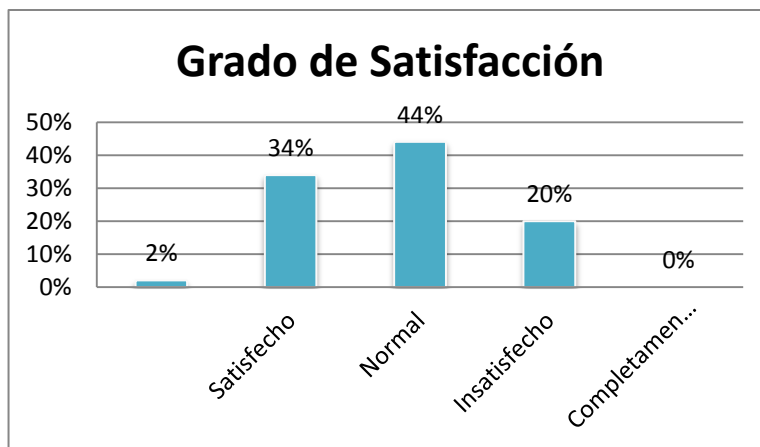
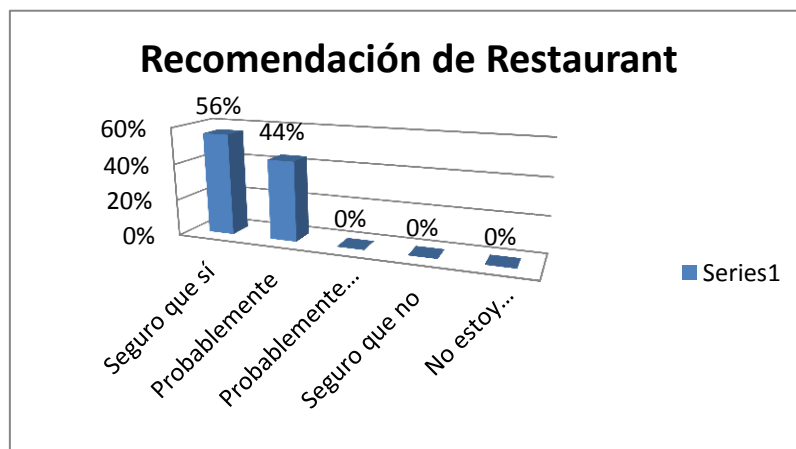


Gráfico 9:



**FOTOS DEL RESTAURANT EL HORNO:**



Entrada del Restaurant  
"El Horno"

Interiores del  
Restaurant "El Horno"



Área de Bar

