



**UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE**  
**INGENIERÍAS**

**Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en**  
**una empresa de pastelería & catering Lima, Perú-2017**

**Para optar el título profesional de Ingeniería Industrial y de**  
**Gestión Empresarial**

**AUTORA**

Br. Salvador Tantalean, Evelyn Janet

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Ingeniería de Sistema e Informática, Ingeniería Industrial y Gestión  
Empresarial e Ingeniería Ambiental

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA**

Desarrollo y Optimización de Procesos

**LIMA - PERÚ**

**2017**

**“Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering Lima, Perú-2017”**

**Miembros del Jurado**

**Presidente del Jurado**

Mg. Alfredo Marino Ramos Muñoz

**Secretario**

Mg. Rafael Félix Ramos Cáceres

**Vocal**

Dr. Eusterio Horacio Acosta Suasnábar

**Asesor Metodólogo**

Mg. Nolzco Labajos, Fernando Alexis

**Asesor Temático**

Mg. Kú Navarro, Edgar Alan

### **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicada a Dios, por haberme dado salud, además de su infinita bondad y amor para lograr mis objetivos.

A mis padres Antonio Salvador y Oferlinda Tantalean, quienes han sido siempre el mejor ejemplo de constancia y perseverancia. Gracias por todo el apoyo, el amor y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanas por sus palabras, compañía y aliento para perseguir mis sueños.

## **Agradecimiento**

Primero, quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza para vencer los obstáculos que se me presentaron a lo largo de mi carrera. Así mismo, agradecer a mi asesor de tesis Mg. Alan Ku Navarro quien con su compromiso y experiencia me ayudó a culminar la presente investigación; y finalmente agradecer a todos los profesores por compartirme sus experiencias, y sus conocimientos durante toda mi carrera. Muchas Gracias.

## **Presentación**

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de Ingeniero Industrial y de Gestión Empresarial, presento el trabajo de investigación holística denominado: “Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering Lima, Perú-2017”.

La investigación tiene como objetivo fundamental: Proponer un plan de acción que permita mejorar la calidad del servicio a través de la capacidad de atención, llegando a lograr a incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes.

La investigación se realizó en la Empresa de razón comercial Miski Tanta S.A.C., ubicada en distrito de San Martín de Porres.

La presente investigación consta de ocho capítulos, estructurados de la siguiente manera: El primer capítulo incluye la identificación del problema, su formulación, los objetivos y la justificación del mismo. El segundo capítulo corresponde al marco teórico metodológico donde se exponen los fundamentos teóricos utilizados para la propuesta, los antecedentes que se alinean a la propuesta y la estructura metodológica con la que se desarrolla esta investigación. El tercer capítulo incluye a la empresa, describe su información, uso y el servicio de la misma. El cuarto capítulo corresponde al resultado del trabajo de campo que incluye el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la

triangulación de datos que da como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo detalla la Propuesta de la Investigación mediante la presentación de los fundamentos, objetivos, plan de acción, viabilidad y validación de la propuesta. El sexto capítulo corresponde a la discusión que es originada por la triangulación de los fundamentos teóricos y antecedentes, el diagnóstico final y la propuesta de la investigación para dar como resultado los constructos que se tomaron como objetivos de la tesis. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias, y para finalizar con el capítulo ocho corresponde a las referencias de libros, textos y tesis que se usaron para la presente investigación.

Señores miembros del jurado, espero que el desarrollo de la presente investigación realizada con empeño y dedicación sea de su consideración y merezca su aprobación para ser aplicada en el contexto de la empresa estudiada.

**Autora**

**Br. Salvador Tantalean, Evelyn Janet**

**DNI: 47993843**

## ÍNDICE

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de Figuras	xiii
Índice de Tablas	xiv
Índice de Cuadros	xv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii

### **CAPÍTULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Problema de investigación	21
1.1.1 Identificación del problema ideal	21
1.1.2 Formulación del problema	22
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	23



1.3.1 Justificación metodológica	24
----------------------------------	----

1.3.2 Justificación práctica	24
------------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

2.1 Marco teórico	27
-------------------	----

2.1.1 Sustento teórico	27
------------------------	----

2.1.2 Antecedentes	30
--------------------	----

2.1.3 Marco conceptual	39
------------------------	----

2.2 Metodología	51
-----------------	----

2.2.1 Sintagma	51
----------------	----

2.2.2 Enfoque	52
---------------	----

2.2.3 Tipo	53
------------	----

2.2.4 Diseño	53
--------------	----

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas	54
--	----

2.2.6. Unidades de análisis	55
-----------------------------	----

2.2.7 Instrumentos y Técnicas	57
-------------------------------	----

2.2.8 Procedimientos y método de análisis	61
---	----

2.2.9 Método de análisis de datos	63
-----------------------------------	----

2.2.10 Mapeamiento	65
--------------------	----

## **CAPÍTULO III**

### **EMPRESA**

3.1	Descripción de la empresa	67
3.1.1.	Misión	68
3.1.2.	Visión	68
3.1.3.	Valores	68
3.2	Marco legal de la empresa	70
3.3	Actividad económica de la empresa	73
3.4	Información tributaria de la empresa	73
3.5	Información económica y financiera de la empresa	73
3.6	Proyectos Anuales	76
<b>CAPITULO IV</b>		
<b>TRABAJO DE CAMPO</b>		
4.1	Diagnóstico cuantitativo	76
4.2	Diagnóstico cualitativo	81
4.3	Triangulación de datos: Diagnóstico final	86
<b>CAPÍTULO V</b>		
<b>PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>		
5.1	Fundamentos de la propuesta	91
5.2	Objetivos de la propuesta	92
5.3	Problema	93
5.4	Justificación	93
5.5	Resultados esperados	94

5.6 Plan de Actividades (detallado por cada objetivo de la propuesta)	94
5.7 Evidencias	108
5.8 Presupuesto	109
5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM	110
5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	111
5.11 Viabilidad económica de la propuesta	115
5.12 Validación de la propuesta	115
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>DISCUSIÓN</b>	
<b>CAPITULO VII</b>	
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	
7.1 CONCLUSIONES	120
7.2 SUGERENCIAS	121
<b>CAPITULO VIII</b>	122
<b>REFERENCIAS</b>	1225
<b>ANEXOS</b>	135
Anexo 1 Matriz de la Investigación	136
Anexo 2 Matriz Metodológica de categorización	137
Anexo 3 Situación del personal actualmente	138
Anexo 4 Situación de la empresas del sector de pastelería & catering	139
Anexo 5 Carta de autorización de la empresa Miski Tanta S.A.C.	140

Anexo 6	Marco Legal	141
Anexo 7	Mapa de procesos de la empresa Miski Tanta .S.A.C	143
Anexo 8	Validación de instrumentos por juicio de expertos	144
Anexo 9	Validación de la propuesta	153
Anexo 10	Modelo del Manual de Organización y Funciones	157
Anexo 11	Modelo del Manual de Procedimientos	158

## Índice de Figuras

		Pág.
Figura 1	Ciclo de Deming.	42
Figura 2	Esquema del diagrama del árbol	45
Figura 3	Esquema del diagrama matricial	46
Figura 4	Mapeamiento de la investigación	65
Figura 5	Miski Tanta S.A.C	67
Figura 6	Organigrama de la empresa Miski Tanta S.A.C	71
Figura 7	Gráfico de barras de los niveles de percepción de la subcategoría cobertura	76
Figura 8	Gráfico de barras de los niveles de percepción Sub Categoría Competitividad	77
Figura 9	Gráfico de barras de los niveles del total de personas encuestadas por cada categoría satisfacción al cliente.	78
Figura 10	Gráfico de barras de los niveles del total de personas encuestadas por cada categoría calidad de servicio al cliente	79
Figura 11	Modelo actual del proceso de atención al cliente actual	96
Figura 12	Modelo del proceso de atención al cliente mejorado	100
Figura 13	Modelo de mejora de la calidad del servicio al cliente	108
Figura 14	Diagrama de Actividades del Proyecto	110

**Índice de Tablas**

	Pág.	
Tabla 1	Muestra holística para la investigación	57
Tabla 2	Instrumentos holísticos de la investigación	58
Tabla 3	Validez de expertos	60
Tabla 4	Análisis de confiabilidad	60
Tabla 5	Balance general Miski Tanta S.A.C	74
Tabla 6	Niveles de percepción de la sub categoría cobertura	76
Tabla 7	Niveles de percepción Sub Categoría Competitividad	77
Tabla 8	Niveles de percepción Sub Categoría Satisfacción al cliente	78
Tabla 9	Niveles de percepción Sub Categoría calidad de servicio al cliente	79
Tabla 10	Ficha Entrevista Primera Pregunta	81
Tabla 11	Ficha Entrevista Segunda Pregunta	82
Tabla 12	Ficha Entrevista Tercera Pregunta	83
Tabla 13	Ficha Entrevista Cuarta Pregunta	84
Tabla 14	Ficha Entrevista Quinta Pregunta	85
Tabla 15	Tabla de Propuesta de mejora	98
Tabla 16	Diagrama de actividades para el Modelo de mejora de la calidad de servicio al cliente	105
Tabla 17	Tabla de costos unitarios	110

## Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1    Categorías apriorísticas y emergentes	54
Cuadro 2    Establecimientos censados por actividad económica - Año 2012	72

## Resumen

La presente investigación tuvo como finalidad realizar una propuesta que permitiera mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa Miski Tanta S.A.C – 2017, considerando la creciente demanda y el desarrollo de nuevos competidores. Para ello, se decidió implementar un plan de acción que incluyó herramientas y acciones estructuradas que orientaron al personal de ventas a brindar un mejor servicio respondiendo de manera adecuada a las necesidades de los clientes.

La investigación utilizó el sintagma holístico que emplea la teoría del enfoque mixto, específicamente del tipo aplicado –proyectivo. Se realizó una encuesta a través de una muestra de 332 clientes, así como entrevistas a profundidad a tres individuos relacionados con el área, para posteriormente analizar la información obtenida mediante una triangulación de datos.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico coincidieron en la necesidad de implementar una propuesta de mejora de la calidad servicio al cliente en la empresa Miski Tanta S.A.C. al obtenerse un nivel deficiente en la subcategoría satisfacción al cliente. Por tal motivo, el nivel de servicio apunta a ser superado con el modelo de mejora de la calidad del servicio.

*Palabras Clave:* Calidad de servicio, Satisfacción al cliente, Plan de mejora



## **Abstract**

The present research had as its purpose to make a proposal that would improve the quality of customer service in Miski Tanta S.A.C - 2017, considering the growing demand and the development of new competitors. To this end, it was decided to implement an action plan that included structured tools and actions that guided the sales staff to provide a better service responding adequately to the needs of customers.

The research used the holistic syntagma that uses the mixed approach theory, specifically the applied -projective type. A survey was conducted through a sample of 332 clients, as well as in-depth interviews with three individuals related to the area, to later analyze the information obtained through a triangulation of data.

The results obtained in the diagnosis coincided in the need to implement a plan to improve the quality of customer service in the company Miski Tanta S.A.C., since a poor level was obtained in the customer satisfaction subcategory. Therefore, the service level aims to be overcome with the improved service quality model.

**Key Words:** Quality of service, Customer satisfaction, Improvement plan

## **Introducción**

La presente investigación se basa en la propuesta de un modelo de mejora continua que Ayude a mejorar la calidad de servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering, Lima-Perú, 2017.

Debido a ello, se realiza la presente investigación, basada en un estudio de propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering, la cual permita brindar un mejor servicio que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes.

La investigación es de carácter holístico y de tipo aplicada – proyectiva. Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva y la triangulación de datos, a fin de analizar los datos obtenidos en la aplicación de instrumentos.

El trabajo de investigación se basa en ocho capítulos, estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de investigación, Identificación del problema ideal, Formulación del problema donde se establecieron los objetivos generales y específicos, finalizando con la justificación.

Capítulo II: Marco y Sustento teórico, antecedentes de la investigación, marco conceptual y los componentes de la metodología utilizada.

Capítulo III: Describe la empresa para la presente investigación, incluye sus informaciones, los servicios que ofrecen y sus objetivos.

Capítulo IV: Contiene el trabajo de campo, realizando el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y por último el diagnóstico mixto.

Capítulo V: Contiene la Propuesta de la investigación, conformado por el fundamento la propuesta, objetivos de la propuesta, estructura y plan de acción de la propuesta, viabilidad y validación de la propuesta.

Capítulo VI: Muestra la discusión donde se tomó en cuenta propuesta, el diagnóstico final y el marco teórico para realizar la triangulación.

Capítulo VII: Muestra las conclusiones y las sugerencias llegadas en la presente investigación.

Por último, en el capítulo VIII se consideran las referencias bibliográficas y se considera los anexos de la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Problema de investigación**

### **1.1.1 Identificación del problema ideal**

Miski Tanta S.A.C. es un negocio de ámbito familiar fundada en el año de 1997 en el distrito de San Martín de Porres, caracterizada por prestar servicios de pastelería & catering donde encontrarás todo lo que necesites para tus celebraciones (bautizos, comuniones, bodas, comidas o cenas de empresa, etc...). A raíz de la creciente demanda y el desarrollo de nuevos competidores en el mercado; se ha generado un efecto negativo para la empresa; la cual en un intento de superar la crisis evidenciada se enfocó en captar nuevos clientes, dejando de lado el desarrollo de estrategias de fidelización.

El principal problema de la empresa hacia el servicio al cliente deriva en la irregularidad, ya que cuando se presenta un cliente a adquirir un producto o preguntar por algún servicio, la empresa evidencia un desorden en su flujo de atención traducido en el tiempo de espera de los clientes para recibir el servicio, lo que provoca malestar en los mismos.

El segundo problema, se manifiesta que durante las horas punta la cantidad de clientes que acuden al establecimiento excede a la cantidad de mesas disponibles, lo que se deriva en que la empresa no cuente con las condiciones necesarias para cubrir la totalidad de la demanda además de generar inconscientemente malestar.

Cabe mencionar que la empresa, no tomó en cuenta la creación de actividades de marketing relacional que en un futuro permitirían crear un vínculo más estrecho entre

todos los grupos de interés, lo que generó molestia no solo en los clientes sino también entre los colaboradores que demostraron una falta de interés al momento de realizar sus funciones diarias distrayéndose con mucha facilidad durante la jornada laboral, lo que se evidencia en una falta de compromiso y respeto a la hora de atender a la clientela. (Ver anexo 3).

### **1.1.2 Formulación del problema**

En los últimos años, a pesar de los recientes trabajos realizados por la empresa para mantener una atención fluida, a través de las redes sociales de la empresa, los clientes reportan que la calidad de servicio brindada por parte de la empresa no es la adecuada. (Ver anexo 4). Por ello, la investigación se realizará de acuerdo a la siguiente pregunta:

¿De qué manera se puede mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería “Miski Tanta S.A.C “, del distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú-2017?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Proponer la implementación de un plan de mejora de la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería “Misky Tanta S.A.C “, del distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú-2017.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Diagnosticar la calidad del servicio al cliente actual que brinda la empresa en estudio de manera que el plan de mejora permita mejorar el servicio que se otorga.

Teorizar las categorías de calidad, servicio al cliente y sus componentes teóricos.

Diseñar una propuesta a través de un plan de mejora de la calidad que sea práctico, posible y asequible a la realidad de la empresa para la mejora en la calidad del servicio.

Validar el modelo de calidad del servicio propuesto a través de un juicio de expertos bajo el criterio del gerente general de la Empresa Miski Tanta S.A.C ubicada en el distrito de San Martín de Porres.

Evidenciar mediante instrumentos las mejoras de la calidad del servicio.

### **1.3 Justificación**

La importancia de esta propuesta radica en el servicio que se le presta a los clientes en empresas del sector de pastelería & catering, particularmente Miski Tanta S.A.C. En lo económico nos servirá ya que al implementarse la propuesta de mejora se podrá economizar gastos que implica la demora del proceso de estudio lo que resultará en la optimización del sistema de atención al cliente, reduciendo así la cantidad de quejas, y evitando el exceso de trabajo del personal. Así mismo en lo social, al ser Miski Tanta S.A.C., un lugar donde predomina el contacto directo con los mismos, es de suma

importancia que se les brinde las mejores condiciones que permitan mejorar el índice de percepción, el cual se verá reflejado en una mejor imagen y reputación de la empresa así como en una mayor participación en el mercado, posicionamiento, atracción y fidelización de nuevos clientes.

### **1.3.1 Justificación metodológica**

El presente proyecto de investigación se justifica metodológicamente en cuanto provee a la empresa “Misky S.A.C.” de un modelo o metodología explícita que mejore su calidad de servicio en la atención al cliente, y al usar la investigación holística de tipo proyectiva nos proporciona un alcance panorámico y más completo del problema y sus alternativas de solución.

Es así que la investigación de tipo proyectiva consiste en una investigación que nos va a ayudar a proponer soluciones a un problema determinado a partir de la interrogante que se genere para ser objeto de estudio. Para ello se basa en las relaciones de causa-efecto, porque antes de resolver o modificar una situación se necesita explicar el por qué y cómo ocurre tal evento para que pueda ser resuelto de manera efectiva (Hurtado, 2007).

### **1.3.2 Justificación práctica**

El presente proyecto de investigación se justifica prácticamente porque existe la necesidad de mejorar la calidad del servicio en la atención al cliente en la empresa



Misky Tanta E.I.R.L mediante el desarrollo de una propuesta de mejora de la calidad de servicio de atención al cliente.

Antes de abordar con dicha propuesta, se analizará las causas o motivos de las deficiencias en el proceso del servicio de atención al cliente para después analizar el tipo de estrategia y soluciones más convenientes para mejorar la situación actual. Estas soluciones deben estar relacionadas con las actividades que intervienen en el proceso de atención al cliente al momento en que están esperando ser atendidos donde es que se forman los problemas con mayor asiduidad. . Así mismo en el presente proyecto de estudio, se pretende conocer las características y necesidades del cliente para ofrecer un servicio de calidad que mejore gradualmente la manera en como se ve reflejada la empresa hoy en día, además de captar nueva demanda y fidelizar a los clientes ya existentes.

Para este caso en particular, la propuesta deberá generar una mejora en la imagen de la empresa y que a su vez presente un mejor servicio de atención.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

## **2.1 Marco teórico**

### **2.1.1 Sustento teórico**

En esta sección se busca entregar toda la base teórica que permita la mayor comprensión de los temas analizados en el trabajo de investigación, desde la comprensión de los servicios en sí mismos hasta temas relacionados con la mejora para la calidad del servicio de atención a los clientes.

#### **Teoría de la mejora continua**

Para Carro y Gonzáles (2012), la mejora continua (Kaizen) puede ser la respuesta para quienes desean lograr resultados a corto plazo con poca inversión, siempre que decidan crear una organización basada en mejorar procesos humanos y productivos y comprometerse con la filosofía. Este proceso también es representado por el Ciclo de Shewhart o Círculo PDCA de Deming (p.12).

Según Suarez-Barraza (2009), Kaisein es una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a un espiral de innovación incremental (p.91).

## Teoría de Deming

Vargas y Aldana (2007) señalan que Deming desarrollo 14 puntos para que las organizaciones alcancen una posición de productividad y competitividad. Deming plantea los siguientes principios:

1. Crear conciencia de la mejora del producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.
9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. . Eliminar normas de trabajo que rescriban cuotas numéricas
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento.

14. Formar una estructura en la alta organización que asegure en el día a día los 13 puntos anteriores se han cumplido. (p.40).

Para Marcín y Romero (2005), la filosofía de Deming es considerada como punto de partida, para la Administración de la Calidad Total (TQM). Está enfocada a descubrir mejoras en la calidad de los productos, a través de reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño de los procesos de manufactura.

### **Teoría de la Calidad Total**

Para Vargas y Aldana (2014), Ishikawa fue autor de la herramienta de la espina de pescado. Se le considera como el precursor de la calidad total y tuvo una gran influencia en el mundo, ya que resaltó las diferencias culturales en las naciones para el logro del éxito de la calidad. Sus principios básicos son:

1. En cualquier industria, el control de calidad, es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado.
5. Los primeros pasos del control de calidad, deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a consumir.
6. Anticipar los problemas potenciales y quejas.
7. La calidad tiene que contribuirse en cada diseño y en cada proceso.

8. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
9. Las actividades de los círculos de control de calidad son congruentes con la naturaleza humana y pueden ser exitosos en cualquier parte del mundo.
10. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar las operaciones (pp. 111-112).

Según Carro y Gonzáles (2012), Ishikawa define los círculos de calidad como un pequeño grupo organizado voluntariamente. En este grupo tiene tres objetivos principales:

1. Difundir y potenciar el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudio en los que los mandos intermedios y los trabajadores estudian conjuntamente distintos temas para aleccionar y mantener los círculos de calidad. Su contenido lo constituyen distintos temas de control de calidad.
2. Aplicar los resultados de su estudio en los talleres, las fábricas o las oficinas en donde trabajan, a fin de mejorar el entorno laboral y el mismo trabajo.
3. Desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios.

### **2.1.2 Antecedentes**

Se referencian a diferentes investigaciones y/o proyectos que sirven de apoyo para lograr tener una mejor visión del comportamiento del sector y así plantear estrategias que ayuden al éxito de la mejora para la calidad del servicio en la atención al cliente.

## **Antecedentes Internacionales**

Pérez (2005), en su investigación *Mejoramiento del servicio al cliente e implementación de controles de calidad para una empresa de ventas, decoraciones y servicios*, realizada en la Universidad de San Carlos de Guatemala menciona como objetivo presentar una visión de conjunto del qué, cómo y con qué, de la implementación de la atención al cliente y controles de calidad total de la cual se pudo concluir que para crear una empresa competitiva en el mercado es necesario incluir estrategias y planificación de atención al cliente, para lograr la satisfacción al cliente. Además, la elaboración de procedimientos, orienta a los empleados respecto de sus responsabilidades y paso a seguir en el proceso de servicio y calidad, comprometiéndolos con la empresa al hacer suyos los objetivos, valores y metas personales con la institución.

En la tesis, el autor propone fortalecer la atención al cliente a través de la creación de procesos y procedimientos que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

Según Ortiz (2015), en su proyecto *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras* realizada en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente. Para el logro del objetivo, se realizó un estudio de caso con el fin de diseñar una propuesta de mejoramiento que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y

reconocimiento entre las entidades financieras del sector.; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente. Mediante la investigación pudo hacerse entender que un excelente servicio al cliente influye en una elevada satisfacción del cliente, por lo que puede afirmarse que los objetivos de esta investigación se lograron. Se dejó clara la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras, dejando claro que el servicio al cliente es un producto más de estas entidades, puesto que es una característica que da competitividad y un diferencial en contra de otras entidades del sector.

En la tesis anterior, el autor propone el diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente que permita dejar en claro la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras.

Según Larraín (2012), en su investigación *Diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio en una empresa del rubro automotriz* tuvo como objetivo diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio de una empresa del rubro automotriz en venta de vehículos nuevos y servicios de posventa de la Región Metropolitana, que se haga cargo de las dificultades actuales para cumplir con estándares de calidad. Así mismo, se concluyó que se debe contar con un encargado de calidad de servicio y un encargado del seguimiento de estándares de calidad. El primero reúne y analiza la información desde las diferentes fuentes, ya sea encuestas, focus group, datos obtenidos de forma presencial a través de formularios, e información señalada por los supervisores y por el segundo encargado propuesto. Este último además se hace cargo del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la marca y también de la vigilancia de la realización de las propuestas.



Según Corredor de la Vega (2009), en su proyecto *Propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos en consuelo de la vega & cia. S. En. C bienes raíces* realizado en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá – Colombia, tuvo como objetivo crear una estrategia que permita a Consuelo de la Vega & Cía. S en C. Bienes Raíces mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos, de la cual se pudo concluir que la empresa debe fijarse metas reales a corto mediano y largo plazo(Proyección), así como es necesario reforzar la planeación estratégica en la empresa e impulsar el departamento de arrendamientos así como Identificar las debilidades tanto internas como externas para proponer soluciones en cuanto a la calidad en el Servicio al Cliente en el departamento de arrendamientos.

En la tesis, el autor proponer crear una propuesta estratégica que ayude a mejorar la calidad de servicio al cliente para lo cual se utilizaron una encuesta para poder definir los cambios propuestos que se darían en el caso.

Según Fonseca y Rivera (2008), en su proyecto *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá*, realizado en la Universidad de la Salle, Colombia se propuso diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente para el grupo Unipharm Bogotá con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio. Para ello, se aplicaron el diseño y la aplicación de un instrumento que pueda ser medido y evaluado, en este caso la encuesta, de cuyos resultados debe surgir un diagnóstico base para el diseño de la propuesta de mejoramiento, mostrando que concluyeron en que los niveles de satisfacción general con la atención se ubican por debajo del nivel excelente. Aunque un 97,26% es óptimo

para la empresa, el ideal es llegar a un nivel excelente para garantizar la permanente calidad en el servicio y lograr los objetivos de fidelización, Así mismo, los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general se ubican en un nivel de satisfacción bueno, sin embargo se perciben niveles aceptables en la disponibilidad y calidad de la información y en términos generales se determina que las necesidades de mejora están en la atención telefónica, percepción de la imagen de la empresa por parte del cliente, percepción de la gestión de ventas de los vendedores y aspectos como la presentación personal, disponibilidad del empleado y solución de inquietudes.

En la tesis anterior, los autores propusieron crear una propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente que ayude a precisar las mejoras necesarias en el cumplimiento de sus objetivos.

### **Antecedentes Nacionales**

Según Pintado y Rodríguez (2014), en su investigación *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan S.A.*, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú, se planteó como objetivo implementar en la empresa nuevos procesos de atención al cliente así como mejorar la atención del personal de atención al cliente. Para el cumplimiento de dichos objetivos, se planteó el desarrollo de nuevos procesos de atención al cliente, enfocados en la eficiencia, entrenar a los colaboradores mediante charlas de atención al cliente y adquirir un software en donde se codifique los documentos y mercancías de las cuales se pudieron concluir que existen problemas en la atención telefónica, según la opinión

de un porcentaje de clientes que dan a conocer su incomodidad y en cuanto a la determinación de los factores que influyen en el servicio de atención se pudieron identificar: falta de conocimiento de las buenas prácticas de la logística por parte de los colaboradores, diseños incorrecto de los procesos de atención al cliente, que aún se realiza facturación con máquinas de escribir, mala distribución del espacio de almacenaje y tránsito vehicular, deficiente atención con el cliente corporativo, mala atención telefónica y por ultimo desorden para atender los pedidos. Para ello, se recomendó desarrollar un programa de inducción, capacitación y entrenamiento a los colaboradores con el fin de orientar y dar a conocer el contenido y ejecución de la propuesta y se le propuso que durante la aplicación de la propuesta se realice un programa de control para los colaboradores de manera periódica, vigilar el progreso de la propuesta y verificar si es que se tiene que realizar algún ajuste durante el proceso de la aplicación de la propuesta.

En la tesis, el autor propone implementar nuevos procesos de atención al cliente así como mejorar la atención del personal de atención al cliente mediante charlas para el personal y la adquisición de un software donde se pueda codificar los documentos y mercancías para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Según Clemente (2008), en su investigación *Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación*, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes. Para ello, se recopiló toda la información necesaria de la base de datos del Sistema Administrador de Colas y se diseñó un modelo que replicase la situación actual mediante simulaciones. El programa

utilizado para esto fue el software ARENA 9.0 que obtuvo como conclusiones que el modelo de simulación pudo ajustarse a la situación actual de la empresa de una forma adecuada. Para validar esto se compararon los resultados más importantes del modelo con aquellos obtenidos en la realidad. Así mismo, se recomienda realizar encuestas periódicas a los clientes para conocer lo que ellos esperan referente a la atención en las oficinas. Esto permitirá conocer con mayor detalle el nivel de servicio deseado por ellos y en el futuro se podrán plantear metas más objetivas para cada oficina acorde a lo que desee la clientela.

En la tesis, el autor propone mediante el diseño de un modelo de simulación mejorar el nivel de atención a los clientes principalmente mejorar el nivel de tiempo de espera en las colas del centro bancario.

Según Durand (2017), en su investigación titulada *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*, realizada en la “Universidad Peruana de Ciencias aplicadas”, Perú, cuyo objetivo fue realizar la mejora de los procesos administrativos y operativos del servicio de mantenimiento, reduciendo todos los problemas que afectan el rendimiento del mismo. Para ello, la metodología aplicada se basó en el uso de técnicas, herramientas y estrategias de la Ingeniería Industrial entre las cuales están: el análisis de la cadena de Valor, Análisis FODA, para el diagnóstico el Diagrama Causa-Efecto y Diagrama de Pareto, para el análisis del estado actual el Diagrama de Flujo de Procesos, finalmente para el análisis económico de la propuesta el flujo de caja, coeficiente beneficio costo (B/C), periodo de recuperación de la inversión (PRI). Así mismo, se concluyó que se mejora la calidad del servicio a un 90% de acuerdo a las encuestas realizadas, ya que el

incremento del nivel de cumplimiento en los mantenimientos generará el aumento en la satisfacción del cliente. Además, recomienda seguir con el flujo del proceso donde se indica la constante capacitación en la gestión de procesos con el fin de evaluar los resultados y medir las mejoras, tener todas las órdenes y procedimientos debidamente actualizados, esto con el fin de reconocer e identificar las incidencias.

En esta tesis, el autor propone mejorar de los procesos en el área de servicio técnico, a través de herramientas de ingeniería que ayuden a mejorar la calidad de atención.

Según Orosco (2012), en su proyecto titulado Propuesta de mejora en el área de Gestión de atención al usuario en la caja municipal de ahorro y crédito Trujillo-Sede Cajamarca para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012, Perú, se planteó como objetivo demostrar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT para incrementar el nivel de satisfacción al cliente. Los resultados obtenidos fueron que se logró conformar un equipo sólido, comprometido y sensibilizado con los requerimientos de los clientes, se mejoró el desempeño, coordinación y productividad y se disminuyeron los reclamos registrados ante INDECOPI creando un clima de confianza hacia los clientes. Así mismo, algunas de las recomendaciones resultantes del proyecto fueron, realizar capacitaciones constantes al personal en nuevas técnicas de atención al cliente, que conlleven a la mejora continua del área y de toda la entidad, realizar supervisiones del área para mitigar los problemas que se puedan presentar, encuestar a los clientes sobre sus expectativas con esta mejora, su nuevo grado de satisfacción y analizar algunos indicadores de la calidad del servicio para evaluar la mejora propuesta.

En la tesis anterior, el autor nos propone demostrar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT para incrementar el nivel de satisfacción al cliente logrando formar un equipo comprometido con el cumplimiento de las necesidades de los clientes.

Según Rabanal y Sanchez (2014), en su investigación *Mejora en el proceso de atención de cola de servicio al cliente a través de una aplicación para supermercados*, realizada en Universidad San Martín de Porres, Perú, tuvo como objetivo desarrollar una aplicación que nos permita disminuir la duración de las colas en el proceso de atención al cliente basándonos en modelos matemáticos M/M/S (modelos de varias servidores) y modelos de simulación. Para ello, se aplicó un software que redujera el tiempo que dura este proceso, ocasionando así que los supermercados tengan una mejor organización y distribución de las colas que se forman en el proceso de atención al cliente obteniendo como resultados que tomando como base los modelos matemáticos M/M/S y modelos de simulación se crea una aplicación que permite disminuir la duración de las colas en el proceso de atención al cliente en los supermercados. Dicha aplicación se denominó Sistema de Medición de Tiempos de Procesos de Atención al Clientes en Supermercados, cuya abreviatura será SMTPACS. Así mismo se recomendó realizar actualizaciones anuales a la aplicación SMTPACS de tal manera que siempre vaya acorde con los avances tecnológicos a través de los tiempos, desarrollar la aplicación SMTPACS en equipos móviles, de tal manera que el administrador tenga a su alcance la aplicación usándola así desde cualquier punto del supermercado y que la aplicación SMTPACS tenga un enfoque de mercado más amplio, es decir que no solo sea para uso de Supermercados sino también a otras tiendas comerciales tales como las tiendas comerciales de ropa (Saga, Ripley, Oechsle, etc.).

En la tesis, el autor propone el desarrollo de una aplicación, la cual mediante un software redujera el tiempo que dura este proceso, ocasionando así que los supermercados tengan una mejor organización y distribución de las colas que se forman en el proceso de atención al cliente.

### **2.1.3 Marco conceptual**

#### **Mejora de la Calidad**

Según Aguilar (2010) señala: Mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar. La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo. Y este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

Según Álvarez (2006), “Calidad, representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios“(p. 10).

Según Rodríguez (2017), el ciclo de mejora continua es:

El Ciclo de mejora continua PDCA está constituido por cuatro actividades: “Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar, que forman un ciclo que se repite

de forma continua. Se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas.

La mejora continua es una filosofía que busca trabajar de forma óptima para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización, y así aumentar la calidad del producto o servicio que se brinda (Flores, 2010).

Según Camisón, Cruz y González (2006), la definición de mejora continua es:

La mejora continua consiste en un proceso que permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización, supone una metodología para mejorar continuamente y su aplicación resulta muy útil en la gestión de los procesos.

Según Gutiérrez (2010): La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Según Gonzales (2012): El proceso de mejora continua es la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. El éxito de cualquier método que actualmente utilizan las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000), depende del compromiso hacia



la mejora de todos los niveles, especialmente de la alta dirección, y permite desarrollar políticas, establecer objetivos y procesos, y tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento.

## **Herramientas de Calidad**

Según Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), publicó:

### **El ciclo de Deming como herramienta**

El Dr. Williams E. Deming, físico y matemático americano, trabajó en la década de 1950 en Japón como consejero del censo de este país. Sus conceptos de calidad fueron rápidamente aplicados en Japón en el área industrial y en la alta gerencia.

El ciclo, ruta o rueda de Deming, también conocido con la denominación de ciclo de Shewart, ciclo PDCA («plan-do-check-act») o ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar), es uno de los pilares fundamentales para la planificación y la mejora de la calidad que se aplica en la familia de las normas UNIT-ISO 9000 y en las demás normas sobre sistemas de gestión.

Este ciclo actúa como un verdadero espiral, ya que al cumplir el último paso, según se requiera, se vuelve a reiniciar con un nuevo plan dando lugar así al comienzo de otro ciclo de mejora.

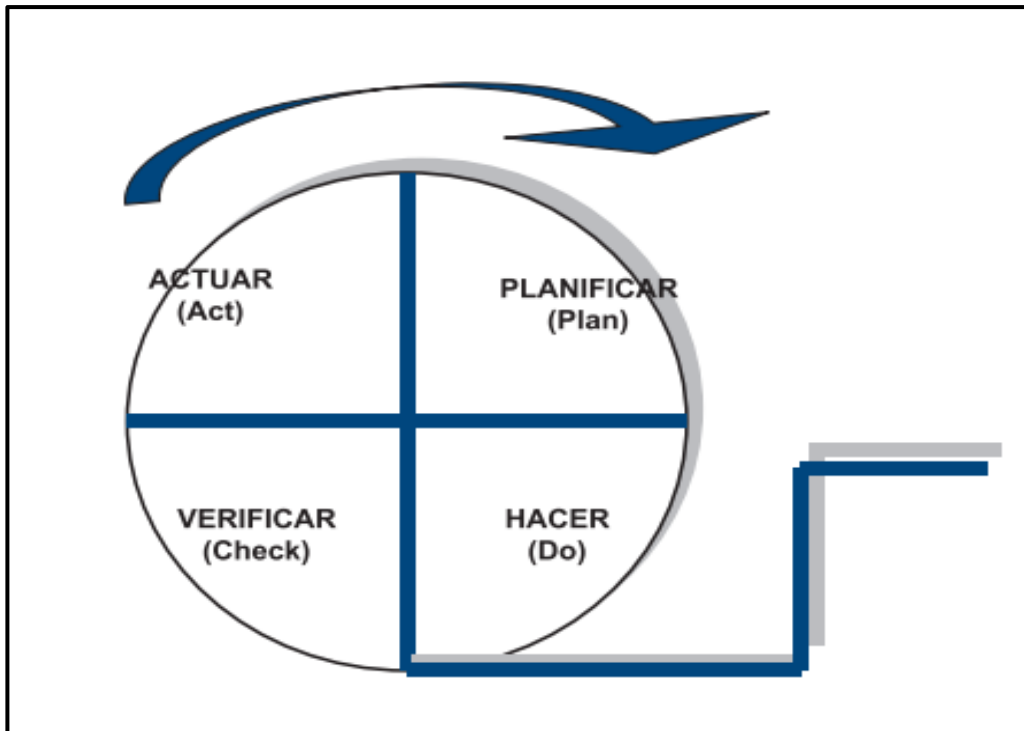


Figura 1. Ciclo de Deming, Fuente: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009)

Así mismo, El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2009), publicó las fases del Ciclo de Deming:

Planificar: establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con las expectativas de los clientes y las políticas de la organización.

La planificación consta de las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación actual o diagnóstico
2. Establecimiento de principios y objetivos
3. Fijación de los medios para lograr los objetivos
4. Adjudicación de los recursos para gestionar los medios.

Hacer: implementar los procesos. Es ejecutar y aplicar las tareas tal como han sido planificadas.

Verificar: realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Si hay que modificar el modelo, ello remite nuevamente a la etapa de planificación.

### **Diagrama de Afinidad**

Según Gonzáles, Domingo y Pérez (2013) señalan, el diagrama de afinidad o método KJ permite establecer la estructura inicial en la exploración de un problema, de forma cualitativa.

### **Desarrollo**

Los pasos para desarrollar este diagrama son los siguientes:

1. Identificación del problema, en términos no cuantitativos, sino verbales. Para ello es necesaria la recopilación de información precedente de hechos reales.
2. Comprensión de los datos, para ello el método insiste en la escritura de los mismos para entender el significado de cada concepto.

3. Agrupación de datos similares, en función de una clasificación lógica. Normalmente el número de grupos no debe ser superior a diez.
4. Titulación de cada uno de los grupos establecidos, con el objeto de dar una imagen de unidad al conjunto de hechos y para alcanzar un nivel de abstracción más elevado.
5. Determinación de las relaciones entre los distintos grupos
6. Decidir sobre los temas que sean más relevantes y obtener conclusiones.

### **Análisis**

Con este método se proporciona una sistemática para el tratamiento de los datos verbales, al igual que la estadística lo realiza con los datos numéricos. Su empleo requiere un profundo conocimiento del problema y cierta intuición por parte de los integrantes del grupo.

Sus aplicaciones no tienen límite, y algunas de las más relevantes pueden ser las relacionadas con identificar las necesidades de los clientes o en el diseño de los productos.

Para González, Domingo y Pérez (2013), el diagrama del árbol es una técnica empleada con el objeto de relacionar medios y fines, o bien fines que son medios para alcanzar otros fines más generales.

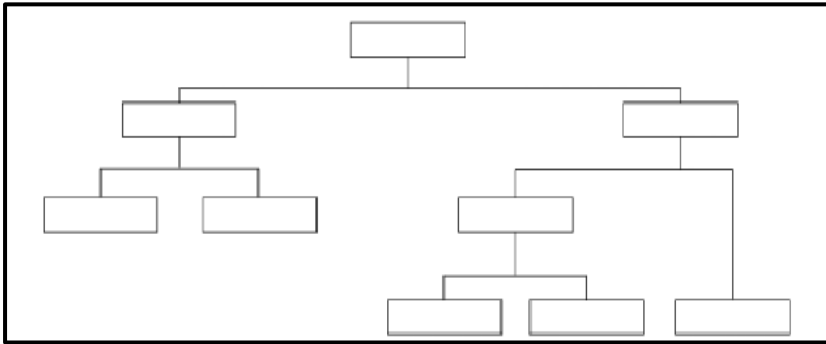


Figura 2. Esquema del Diagrama del árbol, Fuente: Gonzáles et al. (2013)

## Desarrollo

Para llevar a cabo se realizan los siguientes pasos:

1. Definición del fin que es objeto de estudio, de forma sencilla, pero dejando claro el propósito del mismo. Si fuera necesario, también se especifican las posibles condicionantes en la definición, pues van a limitar el proceso de resolución.
2. Determinación del enfoque a emplear para la identificación de los medios necesarios para lograr el fin.
3. Valoración de cada uno de los medios principales, para garantizar que todos ellos contribuyan a lograr el fin último, teniendo en cuenta su factibilidad.
4. Obtención de los medios secundarios que contribuyen a alcanzar los primarios y comprobación de que todos ellos se encuentran en el nivel adecuado.

## Análisis

El diagrama del árbol es útil para la planificación de cualquier tipo de actividades, pero requiere de un análisis profundo del problema para asegurar que las conclusiones

alcanzadas no son erróneas y no existen medios que hayan sido considerados superficialmente.

En cualquier caso, permite identificar mejoras y hallar las causas de los problemas, de forma similar al diagrama Causa-Efecto.

Para González et al. (2013), un diagrama matricial es una herramienta empleada para relacionar múltiples alternativas con múltiples consecuencias para cada una de ellas. Es una representación gráfica que evidencia las relaciones entre diversos factores y su grado de importancia, pero en términos cualitativos.

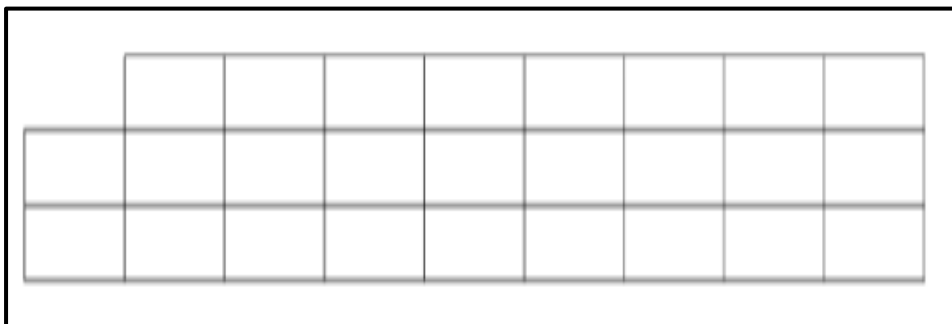


Figura 3. Esquema de Diagrama Matricial, Fuente: González et al. (2013)

### **Desarrollo**

Antes de emplear un Diagrama matricial es preciso identificar el número de factores que se van a analizar y posteriormente determinar el tipo de relación existente entre ellos.

### **Análisis**

Este diagrama facilita la identificación de los factores principales y muestra una gran información de forma clara, con todas las interrelaciones existentes entre los aspectos estudiados.

## **Subcategorías de la mejora de la calidad**

### **Cobertura**

Según La Real Academia Española (2017), “Es el conjunto de medios técnicos y humanos que hacen posible una información”.

Según C General (2015), define la cobertura como:

Se le denomina Cobertura a todo lo que va por encima de algo, a primera instancia, una cobertura es colocada sobre algo con el fin de proteger o cumplir cierta función la cual estará magnificada dentro de cierto resguardo.

### **Competitividad**

Según La Real Academia Española (2017), “Es la capacidad de competir”.

Según Anzil (2008), define la competitividad como:

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Según el Instituto Mexicano para la competitividad (2012): La competitividad es una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

## **Seguridad**

Según Blanco (2009) señaló: Los locales deben contar con todas las medidas de seguridad posibles, no solo para que puedan ser usadas en caso de alguna emergencia, sino también para que el cliente esté consciente de ellas y se sienta seguro con nosotros. Se debe contar con suficiente personal de seguridad, marcar las zonas de seguridad, señalar las vías de escape, contar con botiquines médicos, etc.<sup>13</sup> Por su parte el restaurante no cuenta con señalización de la vías de escape, por lo tanto está fallando en esta variable, ya que no muestra señales en ninguno de sus espacios, volviéndose así algo peligroso para los clientes en caso de emergencias.

## **Capacidad de Respuesta**

Para Enciclopedia Virtual (s/f): La capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable. En el caso específico de la relación entre los dirigentes y el pueblo, los dirigentes tienen mayor capacidad de respuesta en la medida en que las prioridades de su agenda política coinciden con las prioridades de la demanda pública.



Para Practical Team (s/f): La capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido. Para la priorización de mercados en internacionalización, la empresa debe realizar un análisis de sus capacidades, para ver en cuáles tiene ventajas competitivas y si dichas ventajas competitivas le sirven en los países de destino o no.

### **Servicio al Cliente**

Según Instituto Tecnológica de Sonora (2013), “Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (p.3).

Según Crece Negocios (2015), “El servicio al cliente es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo”.

Según Rivas Santi (2015), “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo” (Extraído de: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente-definicion/>, parr.1).

## **Subcategorías del Servicio al cliente**

### **Satisfacción al Cliente**

Para La Asociación Española para la calidad (2005): “La satisfacción al cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente” (Extraído de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>, parr.1).

Se entiende entonces como satisfacción al cliente a la manera en como el cliente percibe los resultados obtenidos acerca de un producto o a la prestación de un servicio.

Según Vavra (2000), define la satisfacción como:

La satisfacción es una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previa / expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización, una vez que ha probado nuestro producto.

Según La Real Academia Española (2017), “Es el cumplimiento del deseo o del gusto”.

Según Porto y Gardey (2014), “Satisfacción, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las

pasiones del ánimo, cumplir con ciertas exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio”.

## **Empatía**

Según La Real Academia Española (2017), “Sentimiento de identificación con algo o alguien” (Extraído de: <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=PR86p7lwWDXX2aVJHdLh>, párr.1).

Según La Universidad de Cádiz (2017), define la empatía como:

La empatía es la habilidad de interpretar correctamente los pensamientos, deseos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Supone “ponerse en la piel” de la otra persona para comprenderla mejor y responder de forma adecuada.

Según Muñoz (2016), “La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando”.

## **2.2 Metodología**

### **2.2.1 Sintagma**

El presente trabajo de investigación se enmarca en un sintagma holístico, el que permitió realizar un diagnóstico que facilitó la realización de la propuesta final.

La investigación holística es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrador, concatenado y organizado. La investigación holística trabaja los procesos que tienen que ver con la invención, con la formulación de propuestas novedosas, con la descripción y la clasificación, considera la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, y la evaluación de proyectos, programas y acciones sociales, entre otras cosas (Hurtado, 2000).

Se entiende por investigación holística a un modelo de investigación que surge por la necesidad de tener cada día más caminos y oportunidades para proponer nuevas teorías, generar nuevas ideas, interpretaciones y buscar sus posibles soluciones tanto como para tener nuevas oportunidades de transformación. Así mismo, nos permite entender mejor la realidad orientado hacia la generación de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica.

### **2.2.2 Enfoque**

La presente investigación es de tipo mixta porque implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativas como cualitativas, a su vez su integración y discusión, donde se realizan inferencias del producto obtenido y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández y Mendoza, citado por Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Según Creswell (2009), describe de la siguiente manera los métodos mixtos de investigación:

El investigador basa la indagación sobre el supuesto de que la recogida de diversos tipos de datos proporciona una mejor comprensión del problema de investigación. El estudio comienza con una amplia encuesta con el fin de generalizar los resultados a una población y después, en una segunda fase, se centra en entrevistas abiertas y cualitativas para conocer los puntos de vista detallados de los participantes (p. 3).

### **2.2.3 Tipo**

Según el objetivo la investigación es del tipo proyectiva, ya que se está realizando una propuesta a futuro.

Este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo (Hurtado, 2008).

### **2.2.4 Diseño**

La presente investigación es del tipo no experimental, porque las variables se mantienen y no son manipuladas.

Según Valmi (2007) nos define que:

Los diseños no experimentales no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna. Existen muchas razones para realizar este tipo de estudio. Primero, un número de características o variables no están sujetas, o no son receptivas a manipulación experimental. Así como, por consideraciones éticas, algunas variables no pueden o no deben ser manipuladas. En algunos casos, las variables independientes aparecen y no es posible establecer un control sobre ellas.

### 2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas

<b>Categorías</b>	
<b>Categoría I</b>	<b>Categoría II</b>
Mejora de la Calidad	Servicio al Cliente
<b>Subcategorías apriorísticas</b>	
Cobertura Competitividad	Satisfacción al Cliente
<b>Sub categorías emergentes</b>	
Plan de seguridad Mejora continua Capacidad de respuesta	Empatía

*Cuadro 1. Categorías apriorísticas y emergentes, Fuente. Elaboración propia.*

### **2.2.6. Unidades de análisis**

#### **Población**

Para Hurtado (2000), se conoce por población “al conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p. 152).

Según Arias (2006) indica que: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Está queda delimitada por problema y por los objetivos del estudio” (p.81).

Se entiende como población al conjunto total de personas o cosas que cuentan con alguna característica común y que sirven como objeto de estudio dentro de la investigación.

La población de análisis considerada para el presente trabajo de investigación es de 2450 habitantes de la urbanización Dominicos.

#### **Muestra**

Para Fernández, Díaz (2001), “La muestra es el conjunto menor de individuos (subconjunto de la población accesible y limitado sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la

población)” Extraído de:  
<http://www.fisterra.com/mbe/investiga/10descriptiva/10descriptiva.asp>, párr.6).

Para la presente investigación, se ha tomado en cuenta a 50 clientes que se acercaron a comprar algún producto a la empresa en estudio.

En consecuencia, para obtener los datos de la variable de servicio al cliente se optó por realizar un muestro aleatorio simple como sigue:

N= tamaño de la muestra (2450 habitantes)

K= Nivel de confianza 95% (1.96)

e= error de muestra 5%

p= satisfacción positiva 0.5

q= 1-p es la variabilidad negativa

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{(e^2 \cdot (n - 1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 2450}{0.05^2 \cdot (2450 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

**n= 332 clientes**



**Tabla 1***Muestra holística para la investigación*

<b>Muestra cuantitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Muestra cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Asistente de Caja	1	33.33	Clientes	332	100
Gerente General	1	33.33			
Contador	1	33.33			
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

**Muestreo**

Según Ochoa (2015), “El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población” (Extraído de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>, párr. 3).

Según Bisquerra (2009), nos indica que así mismo el muestreo fue también intencional, porque “en este muestreo se seleccionan sujetos particulares que son expertos en un tema o relevantes como fuentes importantes de información según criterios establecidos previamente” (p.148).

**2.2.7 Instrumentos y Técnicas**

La técnica se realiza a través de la observación minuciosa de un hecho, fenómeno o caso, levantar información y registrarla para su posterior análisis.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), el instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 200). Tanto las técnicas como instrumentos de recolección de datos son medios por los cuales el investigador recaba información para alcanzar los objetivos de la investigación (Hurtado, 2000).

Según Arias (2006) indica que: “La técnica se entenderá como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Para la presente investigación se hace uso de un instrumento cuantitativo y otro cualitativo (generalmente entrevistas a profundidad).

## Tabla 2

### *Instrumentos holísticos de la investigación*

Técnicas		Instrumentos
T. Cuantitativa	Encuesta	Encuesta del nivel de servicio
T. Cualitativa	Entrevista	Ficha de Entrevista para la mejora de la calidad del servicio al cliente

Los instrumentos fueron elaborados por la investigadora, primero una encuesta de 17 preguntas con opciones dicotómicas y luego tres entrevistas a personas relacionadas al tema en investigación.

### Ficha técnica del instrumento

Nombre del Instrumento	Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering														
Autor	Elaboración Propia														
Año de elaboración	2017														
Procedencia	Lima-Perú														
Objetivo del Instrumento	Determinar la calidad de servicio que se otorga actualmente en la empresa Miski Tanta S.A.C.														
Estructura	El cuestionario consta de 19 preguntas de tipo politómicas cerradas, estructurados en 3 niveles.														
Diseño muestral	No probabilístico, de tipo muestral o por conveniencia.														
Lugar de Aplicación	Empresa de pastelería & catering Miski Tanta S.A.C.														
Forma de Aplicación	Presencial														
Forma de Aplicación	Presencial														
Duración de la encuesta	15 minutos														
Procedimientos de Puntuación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">1</th> <th style="width: 20%;">2</th> <th style="width: 20%;">3</th> <th style="width: 20%;">4</th> <th style="width: 20%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nunca</td> <td>Casi Nunca</td> <td>A veces</td> <td>Casi Siempre</td> <td>Siempre</td> </tr> </tbody> </table>					1	2	3	4	5	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5											
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre											
Validez	Fueron validadas por 3 expertos, se adjunta en el anexo la lista de expertos														
Confiabilidad	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Alfa de Cronbach</th> <th style="width: 50%;">N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,982</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>					Alfa de Cronbach	N de elementos	,982	19						
Alfa de Cronbach	N de elementos														
,982	19														

### Validez del instrumento cuantitativo

Juicio de expertos para el instrumento: Estudio para la aplicación de un propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería & catering Miski Tanta S.A.C.

**Tabla 3**

*Validez de expertos*

<b>Nro.</b>	<b>Expertos</b>	<b>Criterio</b>
<b>1</b>	Santos Jiménez, Néstor	Aplicable
<b>2</b>	Ku Navarro, Alan Edgar	Aplicable
<b>3</b>	Nolazco Labajos, Fernando Alexis	Aplicable

*Nota:* Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos)

### **Confiabilidad del instrumento cuantitativo**

**Tabla 4**

Análisis de confiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,982	19

N= 20

Para obtener la confiabilidad del instrumento cuantitativo se realizó la aplicación de un piloto en la empresa “Misky Tanta S.A.C”, utilizando la prueba Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,982).

### **2.2.8 Procedimientos y método de análisis**

En esta sección se buscó detallar las fases para la realización de la investigación así como los procedimientos que se aplicaron a cada una de ellas:

#### **Reducción de datos**

Las técnicas que se utilizan para el acopio de información incluyen, desde las fichas bibliográficas, hasta la aplicación de cuestionarios con el empleo de la técnica de muestreo. Es función de las distintas técnicas que se aplican para obtención de los datos o evidencias.

Inicialmente, para elaborar la recolección de datos, se realiza a través de una revisión y recopilación bibliográfica. Por consiguiente, se elaboran los instrumentos de datos como cuestionario y guía de entrevista con el objetivo de obtener datos de investigación, para dichos instrumentos se debe pasar por un proceso de validación y/o revisión de los instrumentos de recolección de datos por expertos en el campo de investigación.

Luego de obtener la aprobación del mismo a las autoridades de la empresa, para realizar o desarrollar la aplicación de los instrumentos como la entrevista, cuestionarios y revisión de documentos a través del campo de estudio.

### **Análisis de datos**

Para la fase de análisis de datos se utilizará para el tratamiento de la información el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se obtendrán medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización. Y para la aplicación de juicios de expertos de la investigación, se realiza a través panel de expertos.

### **Análisis descriptivo**

Este análisis servirá como base para realizar una revisión crítica de los datos obtenidos a través del campo de estudio, clasificándolas de acuerdo a las categorías y subcategorías.

En base a ello, se hará un análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

### **Triangulación**

En este procedimiento se busca establecer conclusiones aproximativas así como una segunda triangulación cuantitativo – cualitativo y finalmente una tercer triangulación que es la discusión del trabajo de investigación.

### **2.2.9 Método de análisis de datos**

La recopilación de datos se hizo por fases, las cuales se detallaron de la siguiente manera:

**Fase 1:** Diseño de la Ficha técnica para la formulación de las preguntas de la encuesta.

**Fase 2:** Evaluación por juicio de expertos de la encuesta, los cuales detallaron las observaciones en aras del cumplimiento de los objetivos de la investigación. La encuesta constó de 19 preguntas.

**Fase 3:** Una vez levantada las observaciones, se encuestaron a 50 clientes que acudían con regularidad al establecimiento de Miski Tanta S.A.C.

**Fase 4:** Los resultados obtenidos en la encuesta, fueron vaciados al programa Excel para obtener los resultados por subcategoría. Así mismo, los datos fueron vaciados al programa SPSS con la finalidad de encontrar el nivel de confiabilidad del proyecto, y realizar las tablas y gráficos por categoría para llegar al resultado de la encuesta.

### **Datos Cualitativos**

La realización de la entrevista se hizo por fases, las cuales se detallaron de la siguiente manera:

**Fase 1:** Diseño de la Ficha técnica para la formulación de las preguntas de la entrevista.

**Fase 2:** En base a las subcategorías con las que se contaba se formularon las preguntas de la entrevista, las cuales eran abiertas.

**Fase 3:** Una vez verificadas las preguntas de la entrevista, se realizó la entrevista a tres expertos de la empresa: Gerente General, Contador y Asistente de caja en un lapso de 10 minutos cada uno.

**Fase 4:** En base a los resultados obtenidos, se pudo obtener información valiosa que generó categorías emergente. Además, se tomó de base la información obtenida para poder realizar la triangulación entre las encuestas y las entrevistas, lo que permitió tener un mejor alcance de que medidas poder adoptar para diseñar un plan de mejora de la calidad del servicio al cliente.



### 2.2.10 Mapeamiento

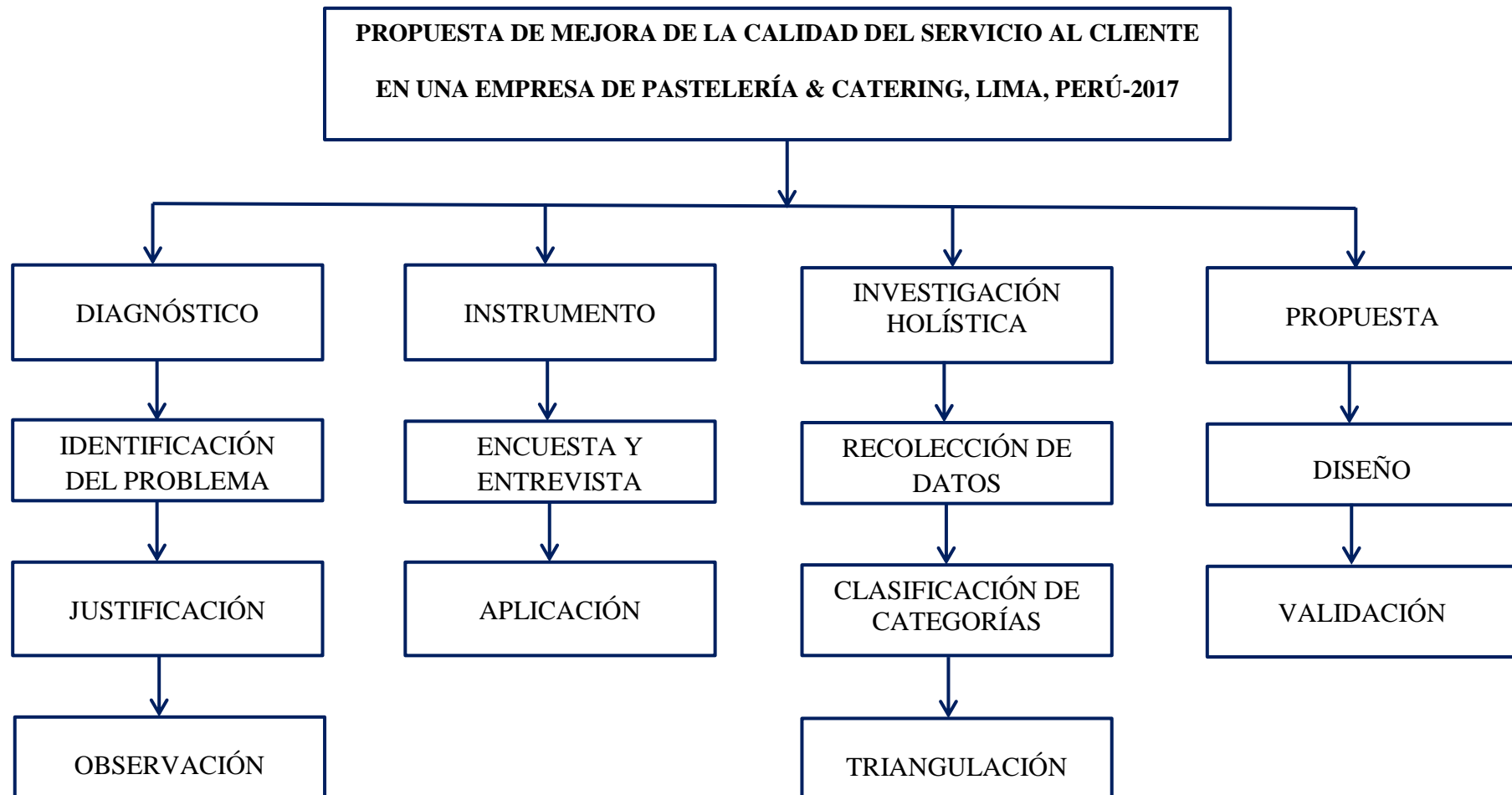


Figura 4. Mapeamiento de la Investigación. Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **EMPRESA**

### 3.1 Descripción de la empresa

Misky Tanta S.A.C., es una microempresa que cuenta con más de 19 años en el mercado y cuyo inicio de actividades se dio en el año de 1997. Esta empresa se concibió como una idea de negocio familiar la cual brindaría el servicio de pastelería al inicio de sus actividades.

Hoy en día Misky Tanta S.A.C. debido al incremento de nuevas tendencias y el desarrollo de nuevas propuestas en el mercado empezó a ofrecer ofrece el servicio de catering dedicada exclusivamente al asesoramiento, equipamiento, transporte de gastronomía y alquiler de menajes (Ver autorización Anexo 6).

### Ubicación

Misky Tanta S.A.C se encuentra ubicada en la Av. Bertello Mz. D Lt. 17. San Remo III etapa en el distrito de San Martín de Porres.



Figura 5. Misky Tanta S.A.C., Fuente: Elaboración propia

### **3.1.1. Misión**

Somos una empresa que brinda un servicio de garantía además de productos innovadores que cuentan con un alto concepto de calidad y valor agregado, la cual apuesta en ofrecer atención personalizada, reflejada en el respeto, confianza y fidelidad tanto por la calidad de nuestros productos así como por el servicio que ponemos siempre a su disposición a través de nuestros colaboradores.

### **3.1.2. Visión**

Ser una empresa sostenible y consolidada dentro del mercado local que sea considerada la mejor opción en el servicio de pastelería & catering capaz de satisfacer nuestros objetivos empresariales con un claro compromiso de mejoramiento continuo por parte de todos y cada uno de nuestros grupos de interés.

### **3.1.3. Valores**

#### **Respeto**

Para la empresa es importante tener una consideración especial por todos nuestros grupos de interés no solo nuestros clientes, sino también cada uno de nuestros colaboradores con el afán de poder trabajar y brindar un servicio de buena calidad que se vea reflejado en el empatía y cordialidad demostrada por nuestros colaboradores a la hora de tener un contacto directo con el cliente, pudiendo cumplir con cada uno de sus requerimientos.

## **Orientación al cliente**

Para Misky Tanta S.A.C., una adecuada orientación al cliente busca satisfacer el deseo de nuestros clientes mostrando compromiso personal para cumplir con cada uno de sus pedidos, expectativas y deseos lo cual implica preocuparse en el más mínimo detalle así como entender las necesidades de cada uno de nuestros clientes y dar solución a cada uno de sus problemas teniendo en cuenta otras variables como son el respeto, amabilidad y trato de excelencia que se debe ofrecer por parte de nuestros colaboradores.

## **Higiene**

El higiene es uno de los factores más importantes para la empresa ya que deriva del conjunto de conocimientos y técnicas que deben aplicar los colaboradores para la producción de nuestros productos que son presentados en el mercado local.

## **Innovación**

Actualmente, la empresa se ha propuesto el desarrollo de nuevas técnicas, herramientas y talleres para todos sus Stakeholders, acordes con los nuevos desafíos del entorno del mercado que tienen como fin mejorar la eficiencia de la empresa, mejora de la calidad del servicio así como el desarrollo de nuevas oportunidades de canalización de nuevos clientes y oportunidades de desarrollo creativo de nuevos productos.

## **Puntualidad**

Es uno de los valores más importantes de la empresa ya que denota la virtud de coordinarse cronológicamente para poder hacer entrega de cada producto a tiempo así como satisfacer una obligación del cliente de manera anticipada o en un plazo anteriormente pactado por lo que es considerado uno de los factores determinantes para el éxito que puede alcanzar la empresa.

## **Responsabilidad**

La responsabilidad que tiene la empresa con cada uno de nuestros clientes va de la mano con el cumplimiento de las obligaciones de los servicios que ofrecemos al público en general el cual implica tener un amplio y claro conocimiento de asumir y responder a las interrogantes que pueden aparecer a lo largo de la entrega del producto o servicio.

### **3.2 Marco legal de la empresa**

A nivel legislativo de orden nacional, la panadería Miski Tanta, actualmente cumple con el decreto N° 3075 de 1997 (Ver Marco Legal Anexo 6).

Las disposiciones contenidas en este decreto regulan los regímenes sanitarios, de control de calidad y vigilancia sanitaria en relación con la producción, procesamiento, envase, expendio, y comercialización de los productos producidos en una empresa, que en este caso aplica la panadería Misky Tanta S.A.C.

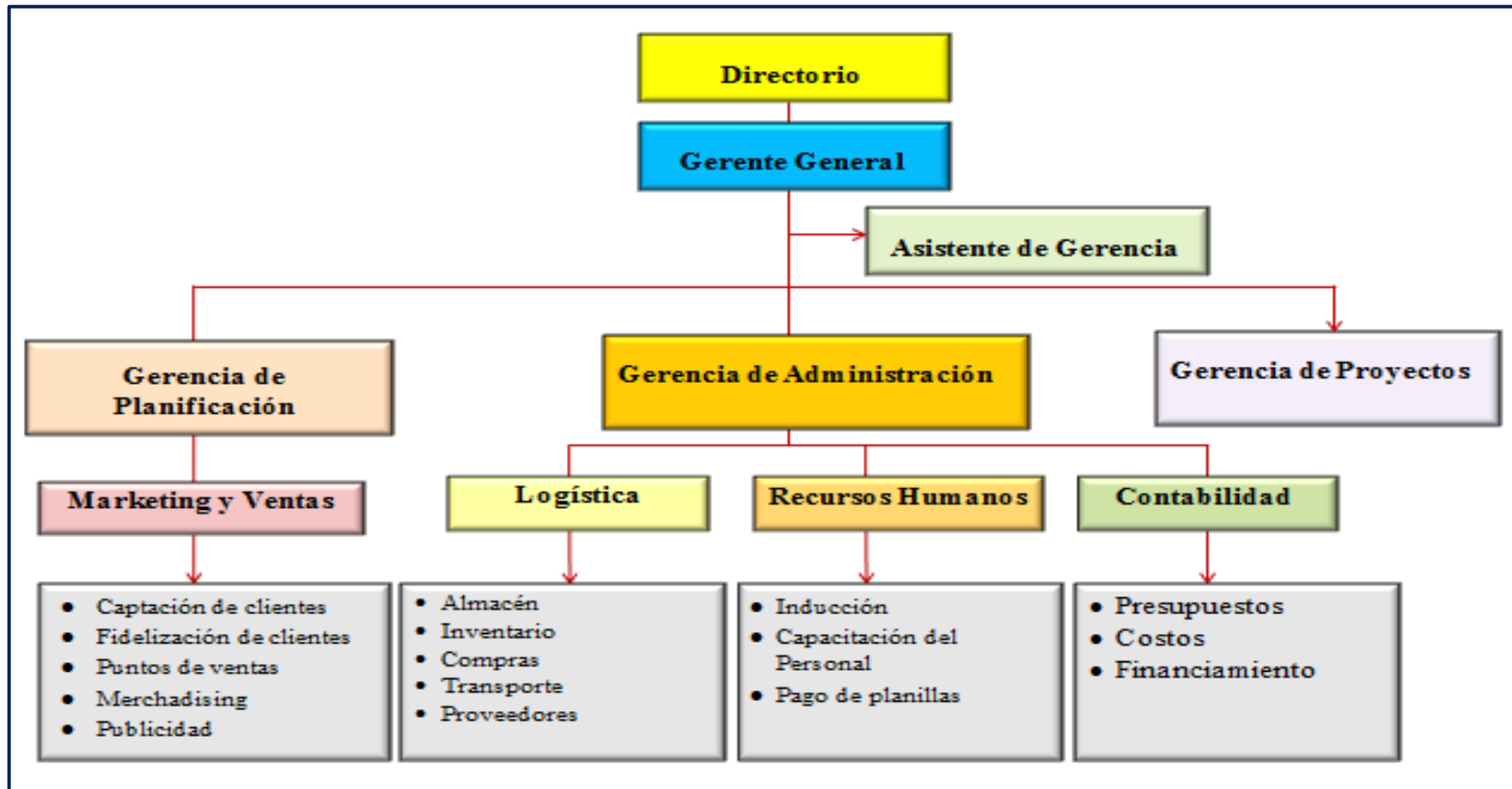


Figura 6. Organigrama de la Empresa Misky Tanta S.A.C., Fuente: Propia

### 3.3 Actividad económica de la empresa

Según El Plan de Desarrollo Concertado (2012),

Las actividades comerciales son, largamente, las más importantes en cuanto a número de establecimientos. Representan el 57.70% del total, lo que demuestra la alta hegemonía del comercio al por mayor y menor dentro del distrito. Siguen en orden de importancia, los servicios de alojamiento y comida (servicios de hospedaje y de expendio de comidas) con el 9.44%, la industria manufacturera (8.28%) y los servicios de información y comunicación (6.32%). Las demás actividades económicas tienen muy poca relevancia en cuanto al número establecimientos (p.97).

ACTIVIDAD ECONÓMICA	N°	%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	1,652	8.28
SUMINISTRO DE AGUA, ALCANTARILLADO	20	0.10
CONSTRUCCIÓN	59	0.30
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	11,517	57.70
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	294	1.47
ALOJAMIENTO Y SERVICIO DE COMIDA	1,885	9.44
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1,262	6.32
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	75	0.38
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	44	0.22
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	274	1.37
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS DE APOYO	431	2.16
ENSEÑANZA PRIVADA	593	2.97
SERVICIOS SOCIALES RELACIONADOS CON LA SALUD HUMANA	372	1.86
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	133	0.67
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	1,350	6.76
<b>TOTAL</b>	<b>19,961</b>	<b>100.00</b>

Cuadro 2. Establecimientos censados por actividad económica - Año 2012,

Fuente: Plan de desarrollo concertado del distrito de San Martín de Porres al 2021



### **3.4 Información tributaria de la empresa**

#### **Tributos**

El caso de nuestra empresa Miski Tanta S.A.C. por ser persona jurídica está en el Régimen General y esta afecto a los siguientes pagos:

IGV. 18%, Impuesto a la renta, IES.

Para iniciar los trámites ante Sunat - Ruc debe adjuntar los siguientes documentos:

Copia de DNI del representante legal, Copia simple de la escritura pública, recibos de agua o teléfono del domicilio fiscal, libros Legalizados Costo libros Legalización.

### **3.5 Información económica y financiera de la empresa**

**Tabla 5***Balance General Miski Tanta S.A.C*

<b>Activo</b>		
Activo Corriente	S/.	S/. 129,036.81
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/. 48,017.28	
Almacén de artículos terminados	S/. 29,126.16	
Inventario de materia prima	S/. 4,061.00	
Inventario de materiales indirectos	S/. 15,053.39	
Cuentas por cobrar comerciales y otras a corto plazo	S/. 32,778.98	
Activo No Corriente	S/.	S/. 3,750.00
Mobiliario y equipo de reparto	S/. 5,000.00	
Depreciación acumulada	S/. 1,250.00	
<b>Total activo</b>	<b>S/.</b>	<b>S/. 132,786.81</b>
<b>Pasivo</b>		
Pasivo Corriente	S/.	S/. 22,204.31
Acreedores por pagar	S/. 9,486.89	
Cuentas por pagar (clientes)	S/. 2,423.36	
Cuentas por pagar corto plazo (préstamos)	S/. 506.72	
Cuentas por pagar largo plazo (préstamos)	S/. 7,493.28	
Impuestos por pagar	S/. 2,294.06	
<b>Patrimonio</b>		
Patrimonio	S/.	S/. 110,582.50
Capital social	S/. 109,146.82	
Reserva legal	S/. 1,435.68	
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>S/.</b>	<b>S/. 132,786.81</b>

*Fuente.* Elaboración Propia

### 3.6 Proyectos actuales

En la actualidad, Miski Tanta S.A.C no tiene ningún proyecto previsto a la fecha.

## **CAPITULO IV**

### **TRABAJO DE CAMPO**

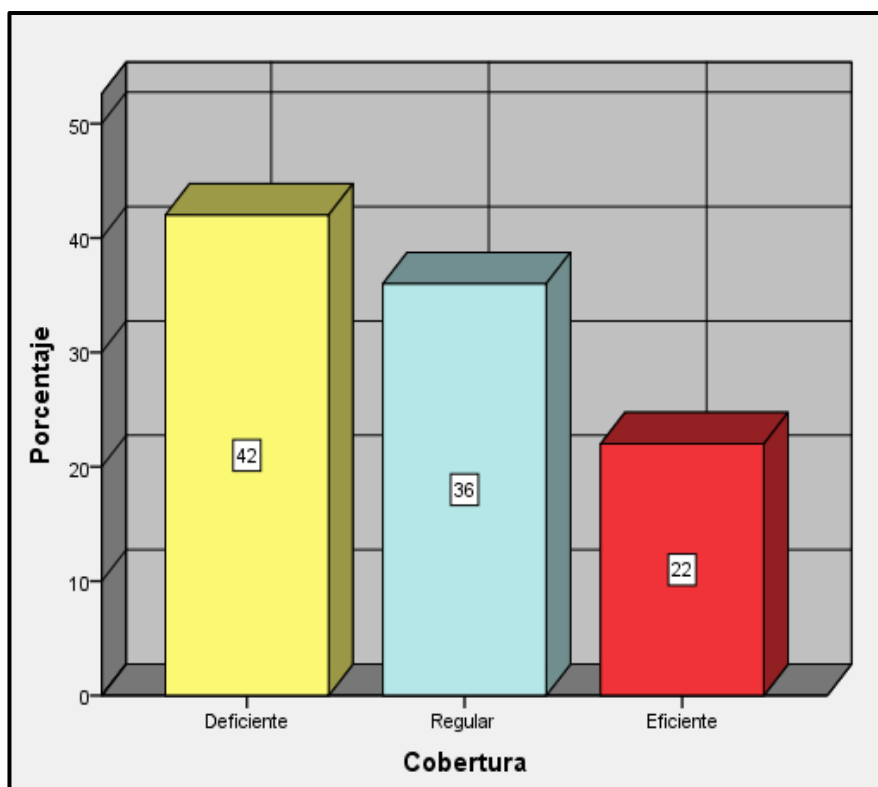
## 4.1 Diagnóstico cuantitativo

### Análisis Descriptivo

**Tabla 6**

*Niveles de percepción de la sub categoría cobertura*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	139	42,0
Regular	120	36,0
Eficiente	73	22,0
Total	332	100,0



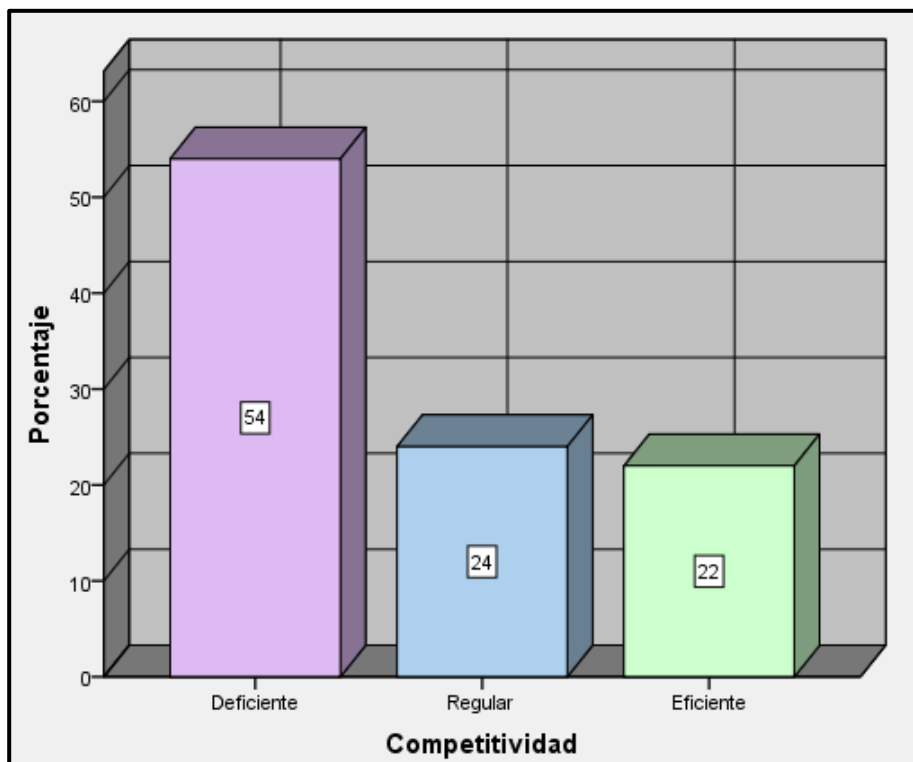
*Figura 7.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría cobertura.

La tabla 6 y la figura 7 indican los niveles de percepción de la sub categoría cobertura. Se observa, que el 42% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la planeación mientras el 36% manifiesta un nivel regular y el 22% percibe un nivel eficiente con respecto al margen de cobertura de la calidad del servicio al cliente.

**Tabla 7**

*Niveles de percepción de la sub categoría competitividad*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	179	54,0
Regular	80	24,0
Eficiente	73	22,0
Total	332	100,0



*Figura 8.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría competitividad.

La tabla 7 y la figura 8 indican los niveles de percepción de la sub categoría competitividad. Se observa, que el 54% del total de encuestados indican un nivel ineficiente, el 24% manifiesta un nivel regular respecto a la subcategoría y el 70% percibe un nivel eficiente con respecto a la calidad del servicio al cliente.

**Tabla 8**

*Niveles de percepción de la sub categoría satisfacción al cliente*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	199	60,0
Regular	73	22,0
Eficiente	60	18,0
Total	332	100,0



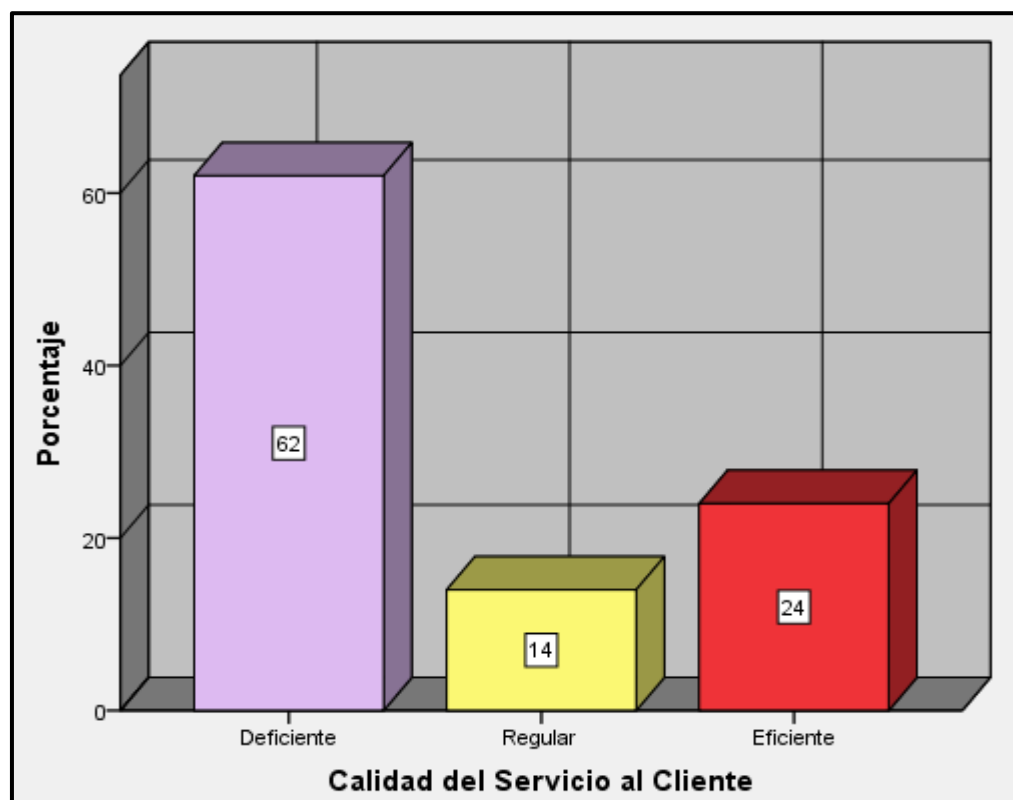
*Figura 9.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción al cliente

La tabla 8 y la figura 9 indican los niveles de percepción de la sub categoría satisfacción al cliente. Se observa, que el 60% del total de encuestados indican un nivel ineficiente, el 22% manifiesta un nivel regular y el 18% percibe un nivel eficiente con respecto a la calidad del servicio al cliente.

**Tabla 9**

*Variable de la Calidad del Servicio al Cliente*

Niveles	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Ineficiente	206	62,0
Regular	46	14,0
Eficiente	80	24,0
Total	332	100,0



*Figura 10.* Gráfico de barras de los niveles de percepción de la variable de la Calidad del Servicio al Cliente

La tabla 9 y la figura 10 indican los niveles de percepción de la variable de la Calidad del Servicio al Cliente. Se observa, que el 62% del total de encuestados indican un nivel deficiente, el 14% manifiesta un nivel regular. Mientras que el 24% percibe un nivel eficiente con respecto a la calidad del servicio al cliente.



## 4.2 Diagnóstico cualitativo

**Tabla 10**

*Ficha Entrevista Primera Pregunta*

#	Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximadas
		Gerente General	Asistente de Caja	Contador			
1	<p>¿Considera usted que el diseño de la infraestructura física son importantes para los negocios del sector de pastelería &amp; catering?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>En muchos de los casos sí, ya que nos permite crear un clima de confort entre nuestros consumidores. Hoy en día el inversionista está preocupado en contar con espacios adecuados, cómodos y con un ambiente seguro, la cual resulta la principal tarea hoy en día debido a la problemática evidenciada en nuestra sociedad actual y claro que tengan todos los servicios y la tecnología necesaria para facilitar la operatividad de la empresa.</p>	<p>Por lo que he podido observar al entrar los clientes, siempre tratan de ver que nosotros tengamos todos los productos que ellos necesitan y que cuenten con todas las comodidades así como un buen sistema de seguridad, principalmente cuando vienen acompañados de ancianos o niños mientras que esperan degustar de uno de nuestros productos.</p>	<p>Contar con una infraestructura física les va a permitir captar un rango mayor de consumidores, los cuales al visualizar un local que tiene las comodidades que han sido idealizado para satisfacer las necesidades de un público en general, además de ofrecer la seguridad respectiva en la crisis que hoy apreciamos a diario generarán un vínculo consumidor-empresa, que a medida es invaluable ya que sus beneficios se materializan en la optimización de los costos.</p>	<p>C1: Comodidades</p> <p>C2: Seguridad</p>	<p>Plan de seguridad</p>	<p>Los cliente hoy en día debido a alto índice delincencial urgen que las empresas cuenten con planes de seguridad que ayuden en medida a tener mejores rutas de evacuación o mayor personal de vigilancia y que cuenten con instalaciones que que brinden todas las comodidades para tener una mejor estancia en el local.</p>

Tabla 11

## Ficha Entrevista Segunda Pregunta

#	Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximadas
		Gerente General	Asistente de Caja	Contador			
2	¿Considera usted que el precio de los productos influyen en la competitividad de las empresas? ¿Por qué?	<p>Por supuesto, tratando de minimizar los costos de producción aseguras que el producto que ofreses en el mercado tenga un precio menor y que conserva la calidad la cual influye directamente en la competitividad y <b>sostenibilidad</b> de la empresa. Además de crearle un <b>valor agregado</b>, el cual en definitiva asegura que mantengas una diferenciación respecto de otras empresas del sector.</p>		<p>Para poder reducir costos en algún producto, se tiene que verificar que los precios en el proceso de producción sean menores, para lo cual se tiene que conseguir materias primas a menores precios sin descuidar la calidad del producto, crear <b>estrategias económicas</b> con los Stakeholders, que ayude a la <b>sostenibilidad</b> de la empresa y poder tener productos innovadores que es lo que hoy en día los clientes buscan.</p>	<p><b>C1:</b> <b>sostenibilidad</b></p> <p><b>C2: Valor agregado</b></p> <p><b>C3: Estrategia económica</b></p>	Mejora continua	<p>Las empresas de hoy en día deben crear alianzas estratégicas con sus grupos de interés para lograr su sostenibilidad. Esto sirve para mantenerse competitiva y vigente dentro del mercado, además de facilitar la creación de nuevos productos nuevos con valor agregado lo que se traduce en marcar diferencias respecto de otras empresas.</p>

Tabla 12

## Ficha Entrevista Tercera Pregunta

#	Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximadas
		Gerente General	Asistente de Caja	Contador			
3	¿Cree usted que se puede ser competitivo con la diferenciación de los productos, las promociones y los medios de pago que son usados actualmente en las empresas? ¿Por qué?	Claro, ya que al realizar un plan de marketing en donde se detalle las políticas de los productos; es decir describir cual es la línea de productos que serán ofrecidos, a qué tipo de clientes van a llegar, que precios y descuentos se verán aplicados, si estos serán uniformes o variaran según el tipo de cliente ayudará mejorar la comunicación por ende se tendrá una <b>respuesta rápida</b> a las necesidades de los clientes lo que despertará el deseo del público en cuanto a la adquisición de algún producto o servicio que ofrece la empresa.	Sí porque los clientes a veces quieren usar otros métodos de pago, ver si hay alguna oferta cuando compran en cantidad o se les brindará algún regalo por la compra de algún bien o servicio. A mi parecer lo hacen para poder ver si la empresa tiene una <b>respuesta rápida</b> en el cumplimiento de sus necesidades.	En medida, ya que al contar con diferentes métodos de captación de clientes estos se verán en corto o largo plazo identificados con la marca de la empresa, la cual ayudará a mantener una <b>comunicación fluida</b> que se verá reflejada en la ganancia de ambas partes.	<b>C1:</b> <b>Respuesta rápida</b>  <b>C2:</b> <b>Comunicación fluida</b>	Capacidad de Respuesta	Las empresas hoy en día para lograr una ventaja competitiva tienen que contar con estrategias y colaboradores incentivados que garantice tener una comunicación más fluida con los clientes de tal manera que se tenga una respuesta rápida a las necesidades de cada uno de ellos.

Tabla 13

## Ficha Entrevista Cuarta Pregunta

#	Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximadas
		Gerente General	Asistente de Caja	Contador			
4	<p>¿Considera usted que se puede ser competitivo a través de la modernización de los bienes tangibles? ¿Por Qué?</p>	<p>Claro ya que teniendo en cuenta que para conservar a nuestros clientes y lograr una ventaja competitiva respecto a nuestros competidores se tiene que realizar un buen plan de marketing, así como tener en cuenta diversos factores como por ejemplo la modernización y sistematización de los equipos, lo cual en definitiva ayudaría a la reducción de tiempo de espera, y ayudaría a tener una mayor fluidez y rapidez al momento de la atención.</p>	<p>Sí, porque teniendo nuevos equipos que todos los operarios puedan manejar es decir se encuentre todo sistematizado de acuerdo al protocolo de la empresa se disminuirá los plazos en el tiempo de entrega de los productos.</p>	<p>La empresa ha adquirido recientemente algunas máquinas nuevas que se compraron pensando en optimizar el proceso de producción, reducir los tiempos de espera en la cola y mejorar nuestra capacidad de atención y así brindarles a los clientes un mejor canal de información con respuesta rápida y fluida, que es lo que se espera en la mayoría de empresas.</p>	<p>C1: Modernización</p> <p>C2: Sistematización</p> <p>C3: capacidad de atención</p>	<p>Sistematización</p>	<p>Los tres entrevistados están de acuerdo que se debe adquirir equipos modernos, y que cualquier operador ingresante conozca de su funcionamiento. Para ello se debe tomar en cuenta la sistematización del protocolo de atención que se usan actualmente en la empresa; lo que ayudaría a lograr una ventaja competitiva respecto a los competidores, disminuyendo los tiempos de espera en la cola, así como la capacidad de atención que se tiene en la empresa actualmente.</p>

Tabla 14

## Ficha Entrevista Quinta Pregunta

#	Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados			Codificación	Categorías Emergentes	Conclusiones Aproximadas
		Gerente General	Asistente de Caja	Contador			
5	<p>Actualmente, ¿Considera usted que la satisfacción del cliente es la clave para el éxito empresarial?, SI, NO ¿Por qué?</p>	<p>En definitiva, lo recomendable en cualquier negocio es poder comprender las necesidades de nuestros clientes, atenderlos, atraer nuevos clientes y conservar los que ya tenemos mediante una <b>atención de calidad</b>. Enfocarnos en nuestros cliente, generar un clima ameno es propiciar una relación ganar-ganar, ya que ambas partes se beneficiarán como ya que como empresa se verá reflejado en las utilidades percibidas mientras como cliente podrás degustar de todos los servicios directos y complementarios que puede ofrecer la empresa.</p>	<p>Sí, porque al ponerse en los zapatos de los clientes vamos a conocer lo que este está buscando y con ello se logrará satisfacer cualquier necesidad que este podría presentar.</p>	<p>Claro, ya que al propiciar un clima de <b>empatía</b> se podrá tener un cliente cómodo y contento con los productos y servicios que se ofrecen lo que resulta un beneficio económico importante para la empresa, ya que se crea un vínculo de <b>fidelización</b> que hace que el cliente retorne al lugar por las comodidades ofrecidas.</p>	<p>C1: Atención de Calidad</p> <p>C2: Empatía</p> <p>C3: Fidelización</p>	<p>Empatía</p>	<p>Actualmente cualquier empresa que quiera exitosa necesita conocer lo que el cliente quiere, lo que está necesitando. Para ello es vital generar un clima ameno donde la comunicación entre ambas partes sea fluida así como brindar una atención de calidad.</p>

### **4.3 Triangulación de datos: Diagnóstico final**

Del estudio realizado, se aplicó la encuesta a 50 clientes que acudían a comprar algún producto o preguntar por los servicios de la empresa en un periodo de lunes a viernes en la segunda semana de abril del presente año. Los estudios de referencia consideran conceptos como cobertura, competitividad, y satisfacción al cliente como la base para el diagnóstico del presente trabajo de investigación además de la variable calidad del servicio al cliente.

Un primer aspecto de la mejora de la calidad del servicio al cliente es la cobertura. Es importante la construcción de la infraestructura física requerida para aumentar el rango de cobertura de los servicios, ofrecer más productos, poder contar con más comodidades para ofrecer a los clientes y así mantenerse competitivo dentro del mercado.

En el análisis cuantitativo con respecto a la sub categoría cobertura se observa que del total de clientes encuestados tomados como muestra, el 42% manifiesta un nivel deficiente con respecto a la cobertura; lo que se traduce en una inconformidad con el espacio físico con el que cuenta la empresa actualmente, un 36% indica que la empresa cuenta con un nivel regular, y un 22% del total manifiestan que la cobertura es ineficiente. Esto determina que la mayoría de personas no se encuentran cómodas al momento de consumir algún producto dentro de las instalaciones ya sea por falta la demora en la atención traducida a que se forma cuellos de botella en el proceso productivo, porque la empresa no cuenta con el espacio suficiente para albergar un gran número de personas o porque el ambiente no tiene las comodidades necesarias cuando

las personas se dirigen con su familia; tomando en cuenta que no se tiene un espacio destinado especialmente para niños o para personas con algún tipo de discapacidad.

Para la mejora de la calidad del servicio al cliente, la competitividad también marca la diferencia puesto que hace que las empresas se encuentre cada vez más comprometidas en brindar un mejor producto o servicio. Así mismo, desarrolle nuevas ventajas competitivas a través de servicios basados en una creciente y sistemática innovación e incorporación de nuevos conocimientos en la organización que les permita tener un mercado más amplio a la hora de ofrecer sus productos o servicios.

Los estudios ratifican estas afirmaciones, indicando que del total de 50 encuestados, el 54% manifiesta que la empresa tiene un bajo nivel de competitividad pues no se preocupa por brindar nuevos productos o mejorar el servicio que ofrece, el 24% cree que cuenta con un nivel regular mientras que un 22% de los encuestados manifiestan que la empresa tiene un alto nivel de competitividad y que siempre trata de ofrecer productos innovadores o que trata de ofrecer algunas promociones u ofertas.

De la misma manera, brindar una respuesta rápida nuestros clientes será una pieza clave para mantener esa ventaja competitiva respecto de otras empresas sin olvidar atenderlo con amabilidad ya que hablaremos de una atención de excelente calidad por ende de una ventaja competitiva si se empieza por atender inmediatamente a los clientes apenas éste ingrese al local de nuestro negocio.

Así mismo, el nivel de percepción de la sub categoría satisfacción al cliente es un punto clave cuando queremos mejorar la calidad de atención ya que es de suma

importancia conocer que la calidad y la satisfacción del cliente son responsabilidad netamente del dueño del negocio y este debe procurar darle la importancia entre sus actividades. Esto debido a que solo el dueño o gerente de la empresa es capaz de poder hacer cambios dentro de la organización como conformar grupos de trabajo para resolver problemas diarios, escuchar las sugerencias del grupo, y brindar alternativas que permitan una comunicación fluida entre todas las áreas que tenga que la empresa, lo que ayudará significativamente a generar un buen clima laboral y consecuentemente a mantener las ganas de hacer las cosas bien.

Jiménez (2013) indicó, sea cual sea el tamaño de la organización o la naturaleza de su negocio, la opinión que los empleados tengan sobre la gestión de la misma es una valiosa fuente de información que no siempre se toma en cuenta. En base a ello, del número total de encuestados en base al nivel de satisfacción resultó que un 60% no se encuentran satisfechos con los servicios o productos ofrecidos dentro de la empresa, el 22% manifiesta un nivel regular mientras que solo un 18% sentirse cómodo con los servicios que se ofrecen dentro de la empresa. Entonces podremos pensar que quizá esta insatisfacción reflejada en los clientes se deba a la falta de comunicación por parte del Gerente General con los operarios.

Una atención de calidad refleja en medida la asertividad con la que los trabajadores tratan a los clientes día con día, su desenvolvimiento al momento de pedir la orden, el conocimiento que se tiene acerca de todos los productos o servicios que se ofrecen en la empresa. Las promociones que tuviera la empresa, pero principalmente la manera en como el cliente ve reflejado el trato que se le da desde el momento de su ingreso al local del negocio. Trabajar en un ambiente ameno hará que los trabajadores



estén motivados en conseguir los objetivos de nuestra organización, por consiguiente a generar satisfacción al cliente.

El nivel de la calidad del servicio también es importante ya que nos permite conocer cómo es que los clientes visualizan la empresa. Así es, que el 62% de los encuestados consideran que la calidad ofrecida en la empresa es deficiente. El 14% manifiesta un nivel regular, mientras que el 24% restante considera que la empresa si ofrece un buen servicio. Es importante para toda empresa conocer las necesidades de sus clientes, poder adelantarse al pensamiento del cliente para crear una idea buena acerca de nuestro negocio.

Las empresas de hoy en día deben concentrarse en conocer a cada uno de sus clientes tomando en cuenta métodos de sistematización que han ido apareciendo a lo largo de este año. Tener una base de datos actualizado permitirá conocer cuan recurrente el cliente viene a la empresa. Siendo ese el caso, se podría pensar en efectuar promociones y ofertas.

Por último, la empresa muestra ganas de poder realizar cambios positivos que mejoren el nivel de satisfacción de sus clientes para con el servicio recibido, el cuál va a servir como base para plantear nuestra propuesta de mejora que se diseñará en esta investigación para poder evidenciar las mejoras en la cual empresa se preocupe por hacer que sus clientes cumplan con todas las expectativas que tiene pensada con respecto a la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

**“Modelo de Mejora de la calidad del servicio al cliente”**

## **5.1 Fundamentos de la propuesta**

En Miski Tanta S.A.C, ofrecer una buena calidad en el servicio es el principal objetivo de la empresa, ya que a medida que se tenga una mayor afluencia de público se registrará un mayor volumen de ventas. Por ello, se debe entender que para garantizar la lealtad de los clientes y poder brindar un servicio de calidad, la empresa debe conocer a sus clientes y a cada una de sus necesidades.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios (Universidad Cooperativa de Colombia, s/f).

Miski Tanta S.A.C, es una empresa de pastelería & catering que lleva 19 años de funcionamiento. Debido a los cambios constantes en el mercado y a la aparición de nuevos competidores, los clientes se han vuelto más exigentes al momento adquirir un producto o al recibir un servicio lo cual ha impactado negativamente a la empresa ya que muchos de ellos no se encuentran cómodos con el servicio. Por tal motivo se requiere tomar acciones para garantizar la satisfacción y lealtad de los clientes que acuden al establecimiento.

## **5.2 Objetivos de la propuesta**

Se presentan tres objetivos que se pretende lograr al presentar el modelo de mejora de la calidad de servicio:

### **Objetivo Empresarial**

El objetivo de la empresa es comercializar sus productos en la industria alimentaria de panadería y pastelería ofreciendo un servicio de calidad y eficiencia en cada uno de sus procesos, los cuales satisfagan la demanda y expectativas de los clientes de la zona.

### **Objetivo Económico**

Aumentar la rentabilidad del negocio optimizando los procesos de la cadena productiva.

### **Objetivo Técnico**

Estandarizar los procesos de negocio que permita mejorar la experiencia de nuestros clientes al realizar una compra.

### **5.3 Problema**

El propósito de la propuesta es encontrar una solución a la baja rentabilidad del negocio debido a las pérdidas de clientes, lo que afectaría la visión de ampliación de cobertura del negocio evidenciada a través de una mala calidad en la atención al cliente así como en las operaciones no estandarizadas.

### **5.4 Justificación**

El desarrollo de nuevas tecnologías, el avance en la comunicación y las distintas herramientas que ayudan a mejorar la calidad del servicio en una empresa han surgido de manera tal que han ayudado a que las empresas se encuentren en constante capacitación para poder brindar las mejores condiciones de confort a los clientes, lo que constituye un aporte valioso para el recurso humano.

Para invertir en capacitaciones, charlas que ayuden a tener un buen flujo de comunicación entre los empleados y los clientes, es necesario en primer lugar, el interés del colaborador en mejorar personalmente y a manera grupal e institucional, puesto que esto lo llevara a aumentar sus labores y su capacidad para realizar las cosas de una manera más óptima y rentable para él y la organización; esto significa invertir en un beneficio intangible y a la largo plazo, por lo tanto, esto también supone a la empresa a generar coherencia, identidad, unidad, participación y deseo por mejorar continuamente ante un objetivo común y grupal.

Por lo tanto, el diseño de la propuesta de mejora de la calidad de servicio es importante ya que con ello se ayudará a incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes, siendo factible y viable las actividades que se van a realizar, para ayudar a mejorar los puntos débiles de la empresa.

### **5.5 Resultados esperados**

Para que la propuesta sea implementada bajo el modelo de mejora de la calidad de servicio al cliente, se deben considerar los puntos que deben ser aplicados (no pueden ser omitidos), los procesos pueden ser adaptados de acuerdo a la necesidad de la organización y /o naturaleza de la propuesta.

La propuesta de modelo de mejora de la calidad de servicio al cliente dará como resultado que la empresa incremente su productividad y dirija a la misma hacia la competitividad, la cual es de vital importancia en la actualidad.

### **5.6 Plan de Actividades (detallado por cada objetivo de la propuesta)**

En este plan está conformado por el modelo de mejora de la calidad del servicio al cliente, el cual consta de las siguientes fases:

## **1. Mejora del flujo de los procesos**

### **Descripción del Desarrollo actual del Servicio**

El proceso de Servicio al cliente se inicia cuando el cliente recurre al local para disponer de algún producto o servicio y le plantea al ayudante de caja una serie de requerimientos para efectuar la orden. (Ver Mapa de Procesos Servicio al Cliente en el Anexo 7).

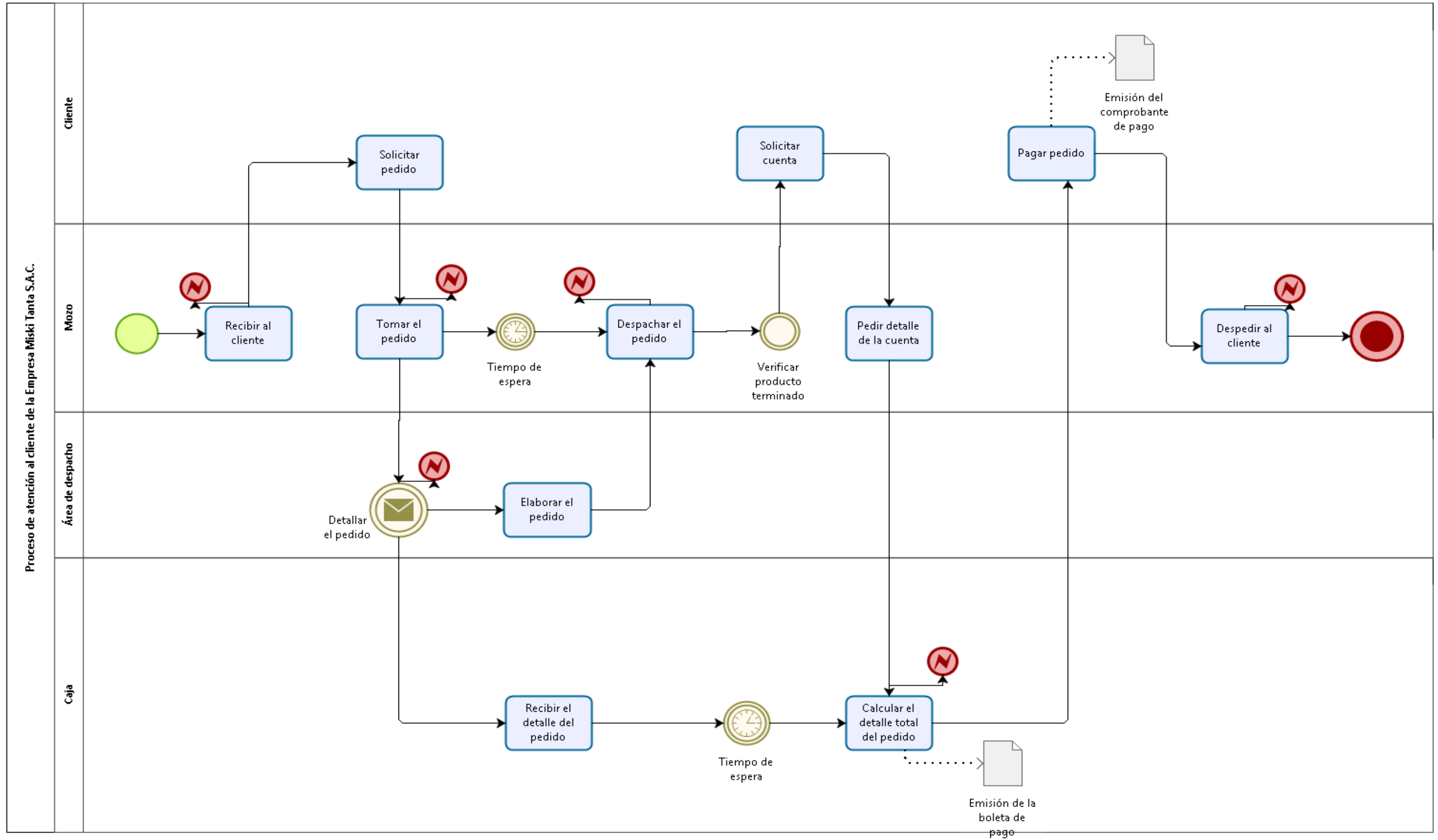


Figura 11. Modelo actual del proceso de atención al cliente actual, Fuente: Elaboración Propia



## **Descripción del Proceso Mejorado**

Identificados los problemas que se producen en el proceso de servicio al cliente, se proceden a enlistarlos de la siguiente manera: problema en la recepción del cliente, en la toma y detalle del pedido, en el despacho, cálculo del monto total de consumo y problemas al momento de despedir al cliente.

Luego se seleccionó las causas más impactantes de estos problemas y se asociaron las propuestas de mejora a dichas causas. Se desarrollarán evidencias que permitan evidenciar la propuesta mejorada. En la Tabla 15 se muestra las propuestas de mejora que ayude a la implementación de un modelo de mejora continua.

**Tabla 15***Tabla de Propuesta de mejora*

Causas	Descripción de la causa
<b>Problema en la recepción del cliente</b>	<p>Ausencia de una zona de parqueo</p> <p>Falta de capacitación a los mozos al momento del ingreso de clientes</p> <p>Espera por ubicación</p>
<b>Problema al tomar el pedido</b>	<p>Demora en tomar la orden</p> <p>Falta de conocimiento de los mozos para tener una variedad de sugerencias</p> <p>No hay seguimiento en el proceso</p>
<b>Problema para detallar el pedido</b>	<p>La letra ilegible con que los mozos recogen los pedidos, provocando errores y generando confusión, tanto en caja para los efectos de los cobros como en la cocina para la</p>

---

elaboración de los platos.

**Problema para calcular el detalle total de pedido**

Los clientes no conocen el detalle de la cuenta que se les está cobrando

No existe comunicación entre mozos y el personal de cocina en torno a la disponibilidad de los platos que figuran en el menú

Sobrecarga de trabajo por parte del cajero, quien tiene la responsabilidad de sumar los valores contenidos

en los pedidos, generar las boletas de cobro, recibir dinero y entregar vuelto

Dificultades para cuadrar la caja al final del día.

**Problema en el proceso de despedir al cliente**

Falta de capacitación del personal para evidenciar asertividad hacia el cliente al momento de salir del establecimiento.

Falta de incentivos de marketing que aseguren la

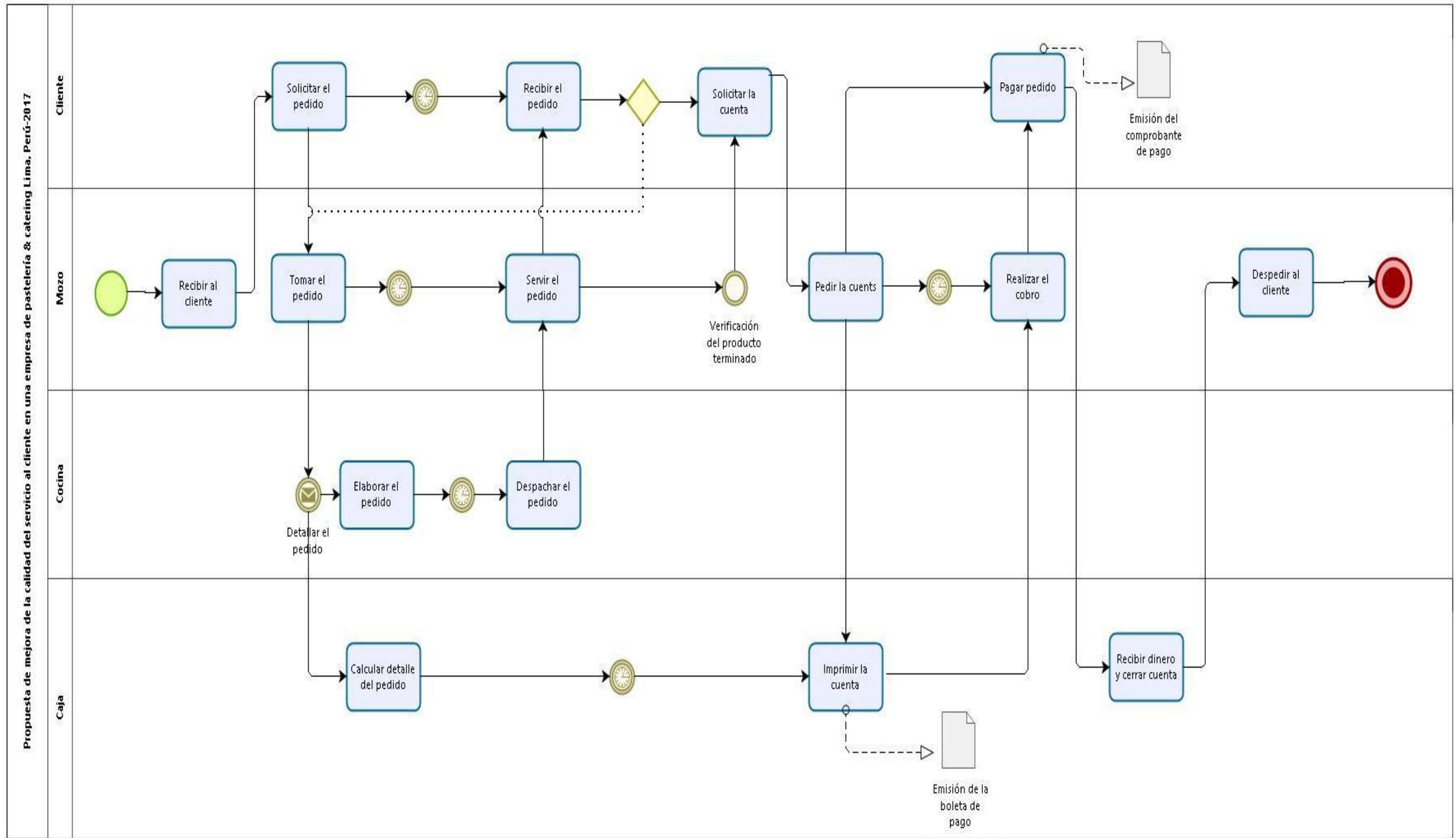
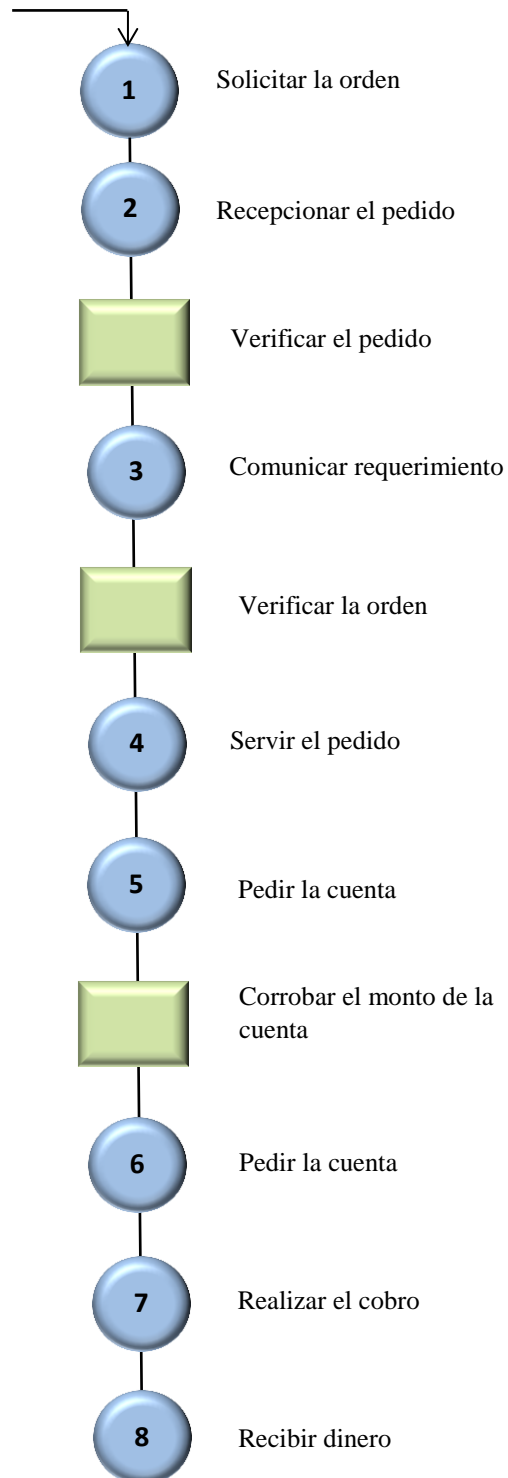




Figura 12. Modelo del proceso de atención al cliente mejorado, Fuente: Elaboración Propia.

## DOP del proceso de servicio al cliente

Orden de atención al cliente



### RESUMEN

Actividad	Cantidad
	: 8
	: 3
<b>Total</b>	: 10

---

Servicio de atención  
al cliente

---

## **2. Realización un Programa de capacitaciones**

Un problema actual de la empresa se evidencia en que no se cuenta con la cantidad de trabajadores para cubrir toda la demanda de mercado lo que genera un bajo nivel de clientes satisfechos.

Se propone realizar capacitaciones continuas (mensuales) que permita alinear a los trabajadores con los objetivos planteados en la propuesta. Adicional a ello, se debe realizar reuniones quincenales para conocer el desenvolvimiento del personal, el cual será evaluado de modo que se proporcione al empleado habilidades específicas o correcciones a las deficiencias en su rendimiento.

La empresa debe contar para ello con un coordinador de calidad quien se preocupe de realizar y organizar capacitaciones en conjunto con el gerente general, quien es el encargado de poder brindar todas las facilidades para realizar diferentes talleres en la organización. Las capacitaciones deben enfocarse en:

**Los productos y servicios que se venden:** El vendedor debe tener conocimientos concretos y amplios sobre el core business del negocio en aras del cumplimiento de los objetivos de la propuesta. Para ello, los trabajadores deben conocer sobre la gama de productos que se ofrecen en la empresa, los servicios adicionales que se brindan así como comprender como se realiza una compra inteligente.

**Conocimiento de las necesidades de los clientes:** La empresa debe hacer hincapié en contar con trabajadores que conozcan las necesidades y deseos de cada uno de sus clientes. Para ello se debe potenciar las habilidades blandas del personal, las

cuales permitan estar un paso delante de los clientes a la hora de escoger un producto o brindar las sugerencias respectivas del caso.

**Desarrollo de la capacidad de negociación:** La empresa debe manejar el nivel de precio de sus productos así como el rango demográfico apropiado para cada uno de ellos con el fin de que los trabajadores puedan competentemente lograr un mejor trato en beneficio tanto del cliente como de la empresa.

### **3. Desarrollo de un Manual de Organización y Funciones**

El coordinador de calidad con previa aprobación del Gerente General debe definir los requisitos, las competencias y funciones de Los puestos de trabajo de la organización a través de un Manual de Organización y Funciones (MOF). (Ver modelo de MOF anexo 10).

Es así, que la asignación del personal se debe definir tomando en cuenta el nivel cognitivo y a las necesidades de cada de tipo de actividad desarrollada dentro de la empresa.

### **4. Desarrollo de un Manual de Procedimiento**

El coordinador de calidad con previa aprobación del Gerente General después de realizar el Manual de Organización y Funciones donde se detallan todas las responsabilidades y funciones de los trabajadores de la empresa; debe describir los procedimientos que debe realizar el personal para realizar dichas actividades.

Este manual resulta como una guía práctica para el personal de la empresa ya que señala quién es el responsable para cada actividad y evita que se produzca una duplicidad de funciones lo que ayuda a brindar una mejor atención a los clientes. (Ver modelo del Manual de Procedimientos en el Anexo 11).

## **5. Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura**

Es importante que el coordinador de calidad proponga la aplicación de buenas prácticas de manufactura ya que será un complemento esencial para ofrecer una buena calidad en el servicio al poner énfasis especial en la prevención de la contaminación de los alimentos.

La aplicación de buenas prácticas de manufactura en la empresa Miski Tanta S.A.C va a ayudar a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos que se ofrecen en el establecimiento, lo cual se verá reflejado en un beneficio tanto para la empresa como para los clientes al comprender no solo aspectos de higiene sino también de saneamiento los cuales pueden ser aplicados para toda la cadena productiva incluyendo el transporte y el despacho de los productos.



**Tabla 16**

*Diagrama de actividades para el Modelo de mejora de la calidad de servicio al cliente*

<b>N°</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Fin</b>	<b>Responsable</b>
1	Mejora del flujo de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los procesos susceptibles de mejora.</li> <li>- Análisis de procesos</li> <li>- Rediseño de los procesos</li> <li>- Implementación y comunicación del cambio suscitado</li> <li>- Revisión del proceso mejorado</li> </ul>	20-06-2017	28-06-2017	Coordinador de Calidad
2	Realización un Programa de capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección de una necesidad en la empresa</li> <li>- Clasificación y la jerarquización de las necesidades de capacitación</li> <li>- Definición de los objetivos de la</li> </ul>	29-06-2017	13-07-2017	Gerente General

---

		capacitación			
		- Elaboración de un Schedule o programa de capacitación			
		- Ejecución de la capacitación en base al Schedule			
		- Evaluación de los resultados			
3	Desarrollo de un Manual de Organización y Funciones	- Recabación de Información - Análisis de la información - Integración del manual - Implantación del manual - Inducción a los trabajadores	14-07-2017	11-10-2017	Coordinador de Calidad
4	Desarrollo de un Manual de Procedimientos	- Definir el contenido del manual identificando los objetivos por área - Recopilar información - Estructura el manual a la realidad de la	12-10-2017	22-10-2017	Coordinador de Calidad

---

---

	empresa				
	- Difusión del manual				
	- Inducción a los trabajadores				
5	Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura	- Identificación de los procesos susceptibles de mejora. - Análisis de procesos - Rediseño de los procesos - Implementación y comunicación del cambio suscitado	23-10-2017	20-12-2017	Coordinador de Calidad

---

*Fuente:* Elaboración Propia.

## 5.7 Evidencias

La presente propuesta se evidencia a través del siguiente modelo matemático:

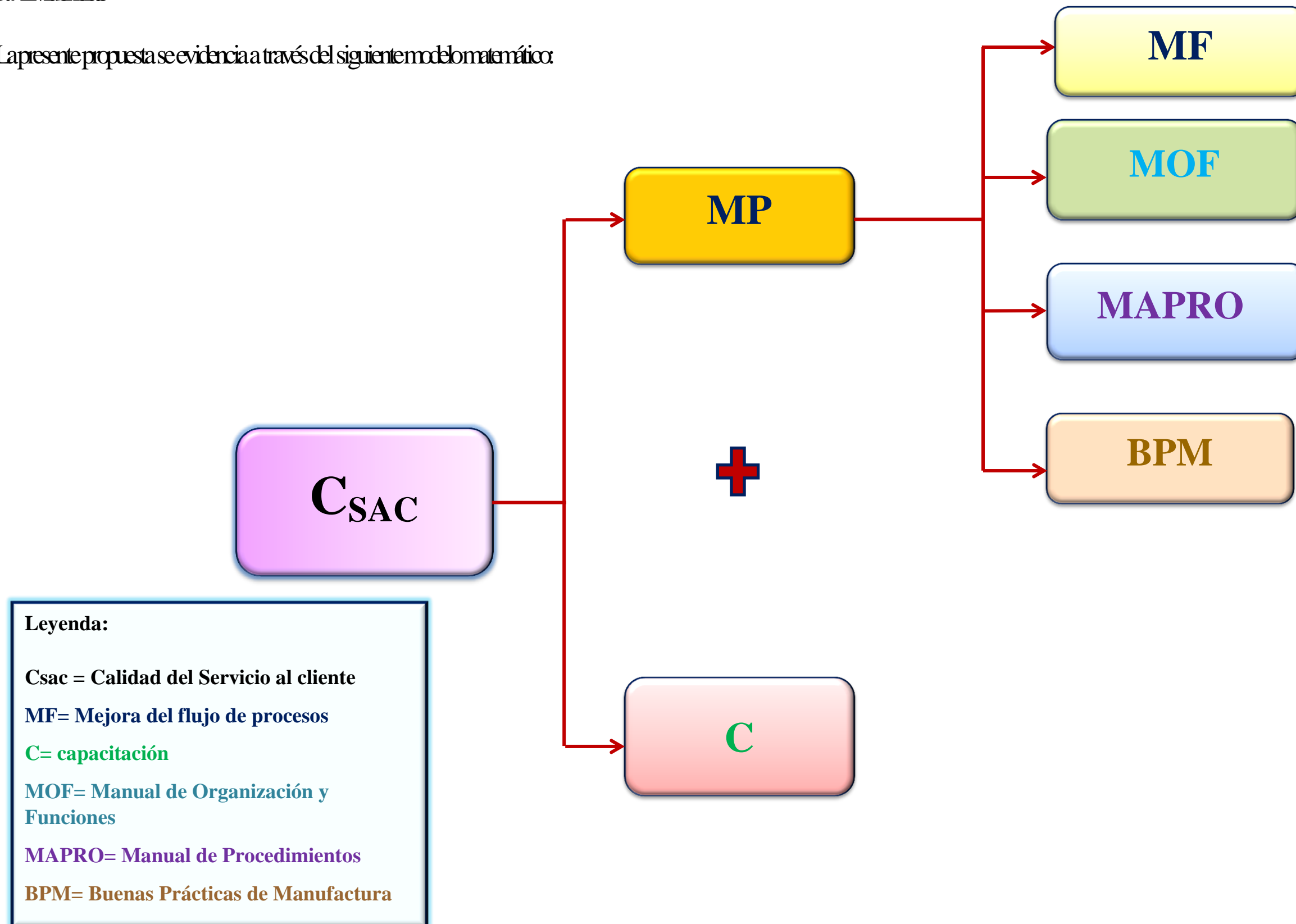


Figura 13. Modelo de mejora de la calidad del servicio al cliente, Fuente: Elaboración propia.

## 5.8 Presupuesto

La propuesta considerara todos los costos detallados en la Tabla 19:

**Tabla 17**

*Tabla de Costos Unitarios*

<b>Recursos</b>	<b>Notación</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Especialistas</b>	Gerente General	S/. 9000.00	2	S/. 18000.00
	Contador	S/. 7000.00	2	S/. 14000.00
			<b>Total</b>	<b>S/. 32000.00</b>
<b>Software</b>	Microsoft Office	S/. 3000.00	1	S/. 3000.00
	Microsoft Windows 8	S/. 4500.00	1	S/. 4500.00
			<b>Total</b>	<b>S/. 7500.00</b>
<b>Infraestructura</b>	Equipos de Cómputo	S/. 4000.00	1	S/. 4000.00
			<b>Total</b>	<b>S/. 4000.00</b>
<b>Presupuesto Total</b>				<b>S/. 43,900.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

### 5.9 Diagrama de Gantt/Pert CPM

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total o determinado. En la figura 14 se puede observar el plan de acción para la empresa Miski Tanta S.A.C.

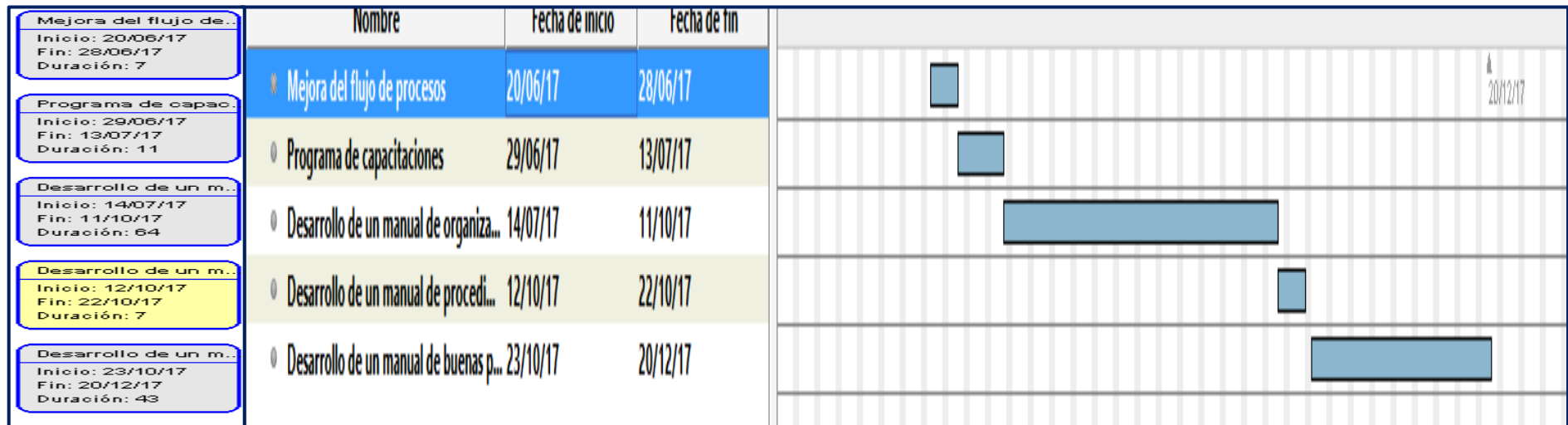


Figura 14. Diagrama de Actividades del Proyecto, Fuente: Elaboración Propia

### **5.10 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios**

El flujo de caja es un informe financiero que se presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un periodo dado, se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio, como las ventas o el pago de cuentas.

A continuación, plantearemos tres escenarios con diferentes montos, en la cual escogeremos una de ellas la cual tiene mayor rentabilidad sobre las otras.

**Escenario 1***Flujo de Caja proyectado por el periodo de 5 años- Optimista*

Promedio de ingresos 2016-2017	790,000.00
g (tasa de crecimiento) de ingresos	3%
g (tasa de crecimiento) de egresos	1%
tasa de descuento	18%

Flujo de caja						
Evaluación Económica	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		395000	396185	397373.555	398565.6757	399761.3727
<b>Egresos</b>		195450	195645.45	195841.0955	196036.9365	196232.9735
Costos de fabricación		166132.5	166298.6325	166464.9311	166631.3961	166798.0275
Gastos de administración		29317.5	29346.8175	29376.16432	29405.54048	29434.94602
Utilidad Bruta		199550	200539.55	201532.4596	202528.7391	203528.3992
Impuestos		55874	56151.074	56429.08867	56708.04695	56987.95178
<b>Inversion</b>	S/. 28,000.00					
<b>Flujo de Caja</b>	S/. 28,000.00	143676	144388.476	145103.3709	145820.6922	146540.4474

VAN

S/. 425,038.14



**Escenario 2***Flujo de Caja proyectado por el periodo de 5 años- Probable*

Promedio de ingresos 2016-2017	279,621.70
g (tasa de crecimiento) de ingresos	2%
g (tasa de crecimiento) de egresos	1%
tasa de descuento	18%

Flujo de caja						
Evaluación Económica	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		395000	395790	396977.37	398168.3021	399362.807
<b>Egresos</b>		195450	195645.45	195841.0955	196036.9365	196232.9735
Costos de fabricación		166132.5	29346.8175	29376.16432	29405.54048	29434.94602
Gastos de administración		29317.5	166298.6325	166464.9311	166631.3961	166798.0275
Utilidad Bruta		199550	200144.55	201136.2746	202131.3656	203129.8335
Impuestos		55874	56040.474	56318.15687	56596.78236	56876.35339
<b>Inversion</b>	S/. 28,000.00					
<b>Flujo de Caja</b>	S/. 28,000.00	143676	144104.076	144818.1177	145534.5832	146253.4801

VAN

S/. 424,387.27

**Escenario 3***Flujo de Caja proyectado por el periodo de 5 años- Pesimista*

Promedio de ingresos 2016-2017	279,621.70
g (tasa de crecimiento) de ingresos	-3%
g (tasa de crecimiento) de egresos	1%
tasa de descuento	18%

Flujo de caja						
Evaluación Económica	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		395000	-396185	-397373.555	-398565.6757	-399761.3727
<b>Egresos</b>		195450	195645.45	195841.0955	196036.9365	196232.9735
Costos de fabricación		166132.5	29346.8175	29376.16432	29405.54048	29434.94602
Gastos de administración		29317.5	166298.6325	166464.9311	166631.3961	166798.0275
Utilidad Bruta		199550	-591830.45	-593214.6505	-594602.6122	-595994.3462
Impuestos		55874	-165712.526	-166100.1021	-166488.7314	-166878.4169
<b>Inversión</b>	S/. 28,000.00					
<b>Flujo de Caja</b>	S/. 28,000.00	143676	-426117.924	-427114.5483	-428113.8808	-429115.9292

VAN

**S/. -770,613.94**

### **5.11 Viabilidad económica de la propuesta**

La viabilidad se enfoca a la propuesta para la muestra de uno de los escenarios que puede ser viable, puesto que está dentro del marco legal de la empresa Miski Tanta S.A.C , por lo tanto , el escenario 1 es la mejor opción ya que proporciona un VAN mayor a los demás escenarios, el monto dado es de S/. S/. 425,038.14.

### **5.12 Validación de la propuesta**

La validación de la propuesta fue realizada por el asesor metodológico Mg. Alan Ku Navarro y el Ingeniero Industrial Néstor Santos Jiménez, quienes certificaron la validez estándar de la propuesta de un modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería & catering Miski Tanta S.A.C

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN**

La presente tesis titulada Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering. Lima-Perú, 2017 ha logrado finalizar adecuadamente con el proceso de investigación y la propuesta de solución a los problemas que presentaba la empresa la cual carecía de un modelo de mejora continua que le permitiera reflejar lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Para tal efecto, Según Carro y Gonzáles (2012), La mejora continua (Kaizen) puede ser la respuesta para quienes desean lograr resultados a corto plazo con poca inversión, siempre que decidan crear una organización basada en mejorar procesos humanos y productivos y comprometerse con la filosofía. Este proceso también es representado por el Ciclo de Shewhart o Círculo PDCA de Deming (p.12). La propuesta inicial se realizó cuando se encuestó a 50 personas, que acuden cotidianamente al establecimiento, ellos indicaban, que a pesar de que la empresa ofrecía buenos productos el servicio que se manifestaba no era el adecuado; principalmente en horas punta.

Así mismo, la investigación obtiene los siguientes resultados de la percepción de calidad de servicio en la empresa Miski Tanta a través de encuestas.

En la subcategoría cobertura, se observa, que el 42% del total de encuestados indican un nivel ineficiente en la planeación mientras el 36% manifiesta un nivel regular y el 22% percibe un nivel eficiente con respecto al margen de cobertura de la calidad del servicio al cliente.

En la subcategoría competitiva, se observa, que el 54% del total de encuestados indican un nivel ineficiente, el 24% manifiesta un nivel regular respecto a la

subcategoría y el 70% percibe un nivel eficiente con respecto a la calidad del servicio al cliente.

En la subcategoría satisfacción al cliente, se observa, que el 60% del total de encuestados indican un nivel ineficiente, el 22% manifiesta un nivel regular y el 18% percibe un nivel eficiente con respecto a la calidad del servicio al cliente.

Referente a los resultados cualitativos se determinó que la empresa se encuentra en un nivel desfavorable en cuanto a la satisfacción de los clientes, lo que implica tomar medidas para la mejora de la calidad y a través de la propuesta de mejora asegurar la lealtad de los clientes.

Con respecto a los objetivos de la investigación se llevaron a cabo satisfactoriamente, cumpliendo con los objetivos propuestos y de esa forma obteniendo el resultado acertado para poder brindar la mejor solución al problema. Luego de estudiar la información extraída de las entrevistas a expertos se propone dar solución proponiendo una propuesta de mejora que asegure la satisfacción y lealtad de los clientes.

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 7.1 CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo de tesis, la presente investigación se enfoca en la exposición de las conclusiones obtenidas luego de realizada la investigación.

**Primero.** No se cuenta con un diagrama de flujo que oriente al personal en las actividades a realizar durante el proceso de servicio al cliente.

**Segundo.** Se concluye que la empresa no lleva un orden sobre las funciones que cada trabajador debe realizar, así como las responsabilidades y condiciones que el puesto exige para poder desempeñar una tarea adecuadamente.

**Tercero.** La empresa no cuenta con la documentación necesaria que sirva como base para el personal de nuevo ingreso y al promovido a un nuevo puesto, en el cual se detallen los procedimientos para realizar una determinada tarea.

**Cuarto.** El personal evidencia una falta de conocimiento sobre el proceso de servicio al cliente lo que genera que el nivel de satisfacción sea ineficiente.



## 7.2 SUGERENCIAS

Para las siguientes sugerencias, se ha tomado en cuenta los cambios realizados durante el proceso del Modelo de mejora de la calidad del servicio para que la empresa Miski Tanta lleve de una manera adecuada el proceso de atención al cliente.

**Primero.** Se recomienda mejorar el flujo de procesos con el que cuenta la empresa actualmente.

**Segundo.** El desarrollo de un Manual de Organización y Funciones será una guía que facilite a la empresa llevar un mejor control y evaluación de todas sus actividades, permitiendo que el personal conozca con claridad las funciones y responsabilidades asignadas a su cargo.

**Tercero.** Se sugiere que la alta Gerencia apoye el desarrollo de un manual de procedimientos que propicie la uniformidad del trabajo, ayude a evitar duplicidad de funciones y propicie mejoras en los procedimientos vigentes con el fin de cumplir con los objetivos empresariales.

**Cuarto.** Realizar planes de capacitación sobre las mejoras adoptadas, para que se genere un aumento en la productividad y la calidad de trabajo y en el futuro se disminuya la necesidad de supervisión.

## **CAPITULO VIII**

### **REFERENCIAS**

Aiteco Consultores. (s.f.). *El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Artículos: <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

Álvarez, I. (2006). *Introducción a la Calidad*. España: Vigo.

Anzil, F. (2017). *Competitividad*. Lima, Lima, Perú.

Asociación Española para la Calidad. (2005). *Satisfacción al Cliente*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>

Blanco, J. (2009). *Medición de la Satisfacción del cliente del restaurante museográfico, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf>

C General. (2015). *Definición de Cobertura*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/cobertura/>

Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Clemente, L. (2011). *Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria usando simulación*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/318>

Corredor de la Vega, F. (2009). *Propuesta estratégica para mejorar la calidad del servicio al cliente en el departamento de arrendamientos en Consuelo de la Vega & Cia.S.en.C.Bienes raíces*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5441/tesis439.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Crece Negocios. (2015). *Servicio al Cliente*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

Diario El Comercio. (2015). *Sociedad. San Martín de Porres: el tenaz distrito que mueve a Lima*, pág. 15.

Diario La República. (2013). *Economía. El Perú es uno de los países con mayor competencia de empresas de catering*, págs. 25-26.

Diccionario de la Real Academia Española. (2017). *Definición de Competitividad*. Lima, Lima, Perú.

Diccionario de la Real Academia Español. (2017). *Definición de Cobertura*. Lima, Lima, Perú.

Durand, S. (2017). *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581757/1/DURAND\\_YS.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581757/1/DURAND_YS.pdf)

Economía. Negocios y Finanzas (2013). *Industria de Elaboración-Alimentos*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Lainformación.com: [http://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/alimentos/el-sector-de-la-panaderia-y-pasteleria-industriales-crece-un-1-6-segun-dbk\\_4zD7bEiC9vfVRmNKQBolo6/](http://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/alimentos/el-sector-de-la-panaderia-y-pasteleria-industriales-crece-un-1-6-segun-dbk_4zD7bEiC9vfVRmNKQBolo6/)

Eumed. Enciclopedia Virtual. (s.f.). *Capacidad de Respuesta*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=3&def=182>

Fonseca, O., & Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del Grupo Unipharm Bogotá*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08?sequence=1>

González, C., Domingo, R., Pérez, M. (2013). *Técnicas de mejora de la calidad*. Madrid: ISBN electrónico.

Gonzales, H. (2012). *Herramientas para la mejora continua*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de Calidad y Gestión: <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

Hurtado de Barrera, J. (2008). *Invesrigación holística*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de <http://investigacionholistica.blogspot.pe/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>

Hurtado, J. (2000). *Investigación holística*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J. (2001). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Fundación Sypal-Magisterio.

Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sypal

INEI. (Diciembre de 2016). *Informe Técnico*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Producción Nacional: [https://www.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/02-informe-tecnico-n02\\_produccion-nacional-dic2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf)

INEI. (2017). *Informe Técnico*. Diciembre 2016. Producción Nacional, 7.

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la Calidad*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2012). *Competitividad*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://imco.org.mx/home/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Producción Nacional*. Informe Técnico N°2, 7.

Instituto Tecnológico de Sonora. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

Jimenez, A. (2013). *Comunicación*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Larraín, A. (2012). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio en una empresa del rubro automotriz*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/104405>

Marcín, C., Romero, A. (2005). *Propuesta de un plan de mejora continua para una empresa de jardinería*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Colección de Tesis Digitales:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/marcin\\_g\\_cs/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marcin_g_cs/portada.html)

Municipalidad de San Martín de Porres. (2011). *Plan de desarrollo concertado del distrito de San Martín de Porres al 2021*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de [http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/san\\_martin\\_de\\_porres\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_concertado\\_al\\_2021.pdf](http://www.imp.gob.pe/images/IMP%20-%20PLANES%20DE%20DESARROLLO%20MUNICIPAL/san_martin_de_porres_plan_de_desarrollo_concertado_al_2021.pdf)

Muñoz, A. (s.f.). *About en español*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de [http://motivacion.about.com/od/psicologia\\_positiva/a/Que-Es-La-Empatia.htm](http://motivacion.about.com/od/psicologia_positiva/a/Que-Es-La-Empatia.htm)

Ochoa, C. (19 de Febrero de 2015). *Netquest*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-que-es-porque-funciona>

Orosco, L. (24 de Marzo de 2014). *Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo- sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/183>

Ortiz, L. (2015). *Propuesta de mejoras dle servicio al cliente en las entidades financieras*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13647/2/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20ORTIZ%20HERRERA%20LUZ%20AYDA.pdf>

Perez, J., & Gardey, A. (2011). *Definición de satisfacción*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de <http://definicion.de/satisfaccion/>

Pérez, L. (Noviembre de 2005). *Mejoramiento del servicio al cliente e Implementación de controles de calidad para una empresa de ventas, decoraciones y servicios*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1500\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1500_IN.pdf)



Pintado, M., & Rodríguez, A. (2014). *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan S.A. en la ciudad de Trujillo*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPAO\\_7212c4c6b516fbcf8c447b4221f2a390](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPAO_7212c4c6b516fbcf8c447b4221f2a390)

Practical Team. (s.f.). *Análisis de las Capacidades de la Empresa*. Recuperado el 02 de Mayo de 2017, de <http://www.practicalteam.com/blog/analisis-de-las-capacidades/>

Rabanal, J., & Sanchez, M. (2014). *MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN DE COLA DE SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE UNA APLICACIÓN PARA SUPERMERCADOS*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1062/1/rabanal\\_jl.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1062/1/rabanal_jl.pdf)

Rivas, S. (2015). *Definición de Servicio Post-Venta*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/definicion-de-servicio-post-venta/>

Rodríguez, T. (2017). *PDCA. Argentina: sugestion.quned.es/ajax/ops.php?funcion=pdf...exportacion*.

Rodríguez, D. y Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: UOC.

Suárez-Barraza, M. (2009). *Encontrando al Kaisen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Monterrey: Tecnológico de Monterrey.

Tamayo, M. (2007). *El proceso de Investigación Científica*. Ciudad de México, México. Edición Limusa.

Universidad Cooperativa de Colombia. (2017). *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de <http://www.ucc.edu.co/sistema-gestion-integral/Paginas/sistema-gestion-calidad.aspx>

Universidad de Cádiz. (Junio de 2017). *Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales*. Recuperado el 09 de Junio de 2017, de [http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=161:empatia&catid=55:competencias](http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=161:empatia&catid=55:competencias)

Vargas, M., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio. Conceptos y Herramientas 3ra edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Valmi (2007). *Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: 31diseños de investigación cuantitativa*, recuperado de: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es\\_v15n3a22.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf) Extraído el 15 de marzo 2017.

Vavra, T. (2000). *Como medir la satisfacción del Cliente según la ISO 9001:2000*. FC Editorial.

Wigodski, J. (3 de Noviembre de 2003). *SERVQUAL*. Recuperado el 29 de Abril de 2017, de Medwave.Revista Biomédica revisada por Pares: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfermeria/Nov2003/2763>

## **ANEXOS**

## Anexo I. Matriz de la investigación

<b>Título de la Investigación:</b> Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering Lima, Perú- 2017.		
<b>Planteamiento de la Investigación</b>  Holística - Proyectiva  <b>Formulación del problema.</b>  ¿De qué manera se podría mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería “Miski Tanta S.A.C “, del distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú-2017?	<b>Objetivos</b>	
	<b>Objetivo general</b>	
	Proponer una mejora de la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería “Misky Tanta S.A.C “, del distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú-2017.	
	<b>Objetivos específicos</b>	
	<b>Realizar</b> un diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente de la empresa en estudio.	
	<b>Teorizar</b> las categorías identificadas en el proyecto, así como las subcategorías apriorísticas y emergentes que resulten del presente proyecto.	
	<b>Diseñar</b> un modelo de calidad de servicio mejorado	
	<b>Validar</b> el modelo de calidad del servicio propuesto.	
<b>Evidenciar</b> mediante instrumentos las mejoras de la calidad del servicio.		
<b>Metodología</b>		
<b>Sintagma y enfoque</b>	<b>Tipo y diseño</b>	<b>Unidad de análisis e instrumentos</b>
Sintagma holístico y enfoque mixto	Investigación proyectiva y el proyecto es de tipo no experimental,	Población, Muestra, Muestreo, Entrevistas, Encuestas

La importancia de esta propuesta radica en el servicio que se le presta a los clientes en empresas del sector de pastelería & catering, particularmente Miski Tanta S.A.C. En lo económico nos servirá ya que al implementarse la propuesta de mejora se podrá economizar gastos que implica la demora del proceso de estudio lo que resultará en la optimización del sistema de atención al cliente, reduciendo así la cantidad de quejas, y evitando el exceso de trabajo del personal. Así mismo en lo social, al ser Miski Tanta S.A.C., un lugar donde predomina el contacto directo con los mismos, es de suma importancia que se les brinde las mejores condiciones que permitan mejorar el índice de percepción, el cual se verá reflejado en una mejor imagen y reputación de la empresa así como en una mayor participación en el mercado, posicionamiento, atracción y fidelización de nuevos clientes.

## Anexo 2. Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer una mejora de la calidad del servicio al cliente en la empresa de pastelería “Misky Tanta S.A.C “, del distrito de San Martín de Porres, Lima, Perú-2017.	<b>Realizar</b> un diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio al cliente de la empresa en estudio.	Mejora de la calidad	Cobertura Competitividad	Población de Bertello	Encuestas y Entrevistas	Cuestionario Ficha de Entrevista
	<b>Teorizar</b> las categorías identificadas en el proyecto, así como las subcategorías apriorísticas y emergentes que resulten del presente proyecto.					
	<b>Diseñar</b> un modelo de calidad de servicio mejorado					
	<b>Validar</b> el modelo de calidad del servicio propuesto.	Servicio al cliente	Satisfacción al Cliente	Población de Bertello	Encuestas y Entrevistas	Cuestionario Ficha de Entrevista
	<b>Evidenciar</b> mediante instrumentos las mejoras de la calidad del servicio.					

Anexo 3. Situación del personal actualmente



Anexo 4. Situación de las empresas del sector de pastelería & catering

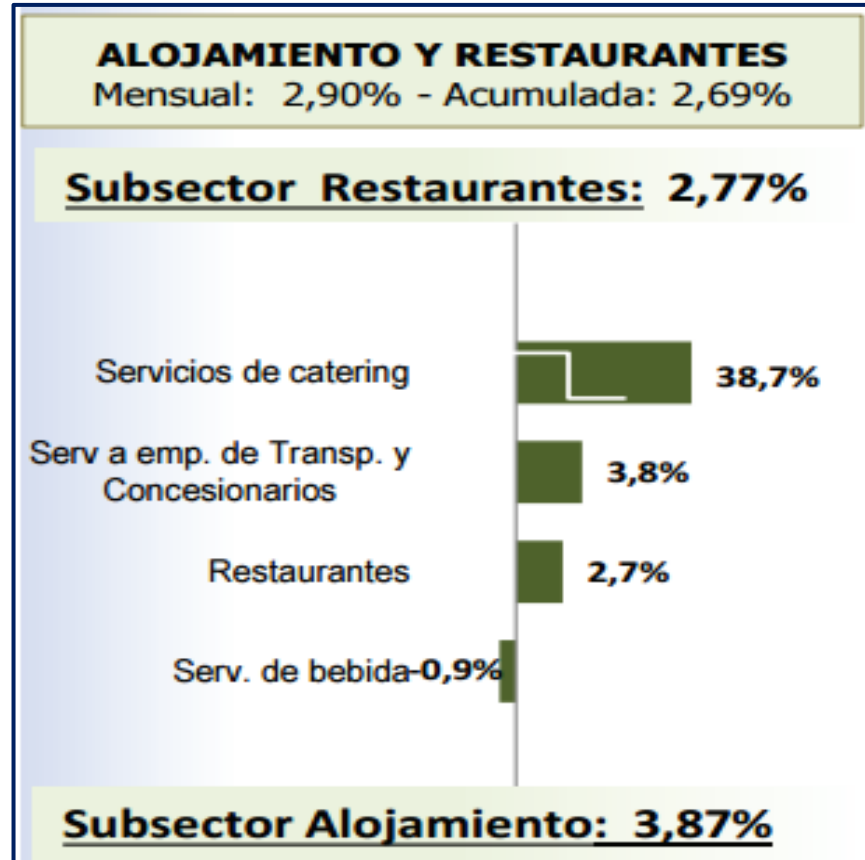


Figura 15. Empresas de catering, Fuente. INEI



Anexo 5. Carta de Autorización de la Empresa Miski Tanta S.A.C.

Lima 20 de abril de 2017,

Estimados y Distinguidos Señores:

Yo la Srta. Bach. Evelyn Janet Salvador Tantalean con D.N.I N° 47993843 me refiero a Ud. Doña *Santosa Landeo Coto* con D.N.I N° *72028048* Representante Legal de la empresa Miski Tanta S.A.C, las ganas de poder realizar mi trabajo de investigación titulado “ Calidad del servicio en una empresa de pastelería & catering , Lima, Perú-2017”, en su prestigiosa empresa.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle la atención prestada, aprovecho la oportunidad para reiterarles mi más alta consideración y estima, a fin de que usted pueda brindarme la autorización respectiva del caso.

Atentamente,



DNI: 72028048

Representante Legal Miski Tanta S.A.C

*Anexo 6.* Marco Legal que autoriza la creación de empresas del sector de Pastelería & catering

**Artículo 22. Control de calidad.** Todas las operaciones de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento y distribución de los alimentos deben estar sujetas a los controles de calidad apropiados. Los procedimientos de control deben prevenir los defectos evitables y reducir los defectos naturales o inevitables a niveles tales que no represente riesgo para la salud. Estos controles variaran según el tipo de alimento y las necesidades de la empresa y deberán rechazar todo alimento que no sea apto para el consumo humano.

**Artículo 23. Sistema de control.** Todas las fábricas de alimentos deben contar con un sistema de control y aseguramiento de la calidad, el cual debe ser esencialmente preventivo y cubrir todas las etapas de procesamiento del alimento, desde la obtención de materias primas e insumos, hasta la distribución de productos terminados.

**Artículo 24.** El sistema de control y aseguramiento de la calidad deberá, como mínimo, considerar los siguientes aspectos:

- a. Especificaciones sobre las materias primas y productos terminados. Las especificaciones definen completamente la calidad de todos los productos y de todas las materias primas con los cuales son elaborados y deben incluir criterios claros para su aceptación y liberación o retención y rechazo.
- b. Documentación sobre planta, equipos y proceso. Se debe disponer de manuales e instrucciones, guías y regulaciones donde se describen los detalles esenciales de equipos, procesos y procedimientos requeridos para fabricar productos. Estos documentos deben cubrir todos los factores que puedan afectar la calidad, manejo de los

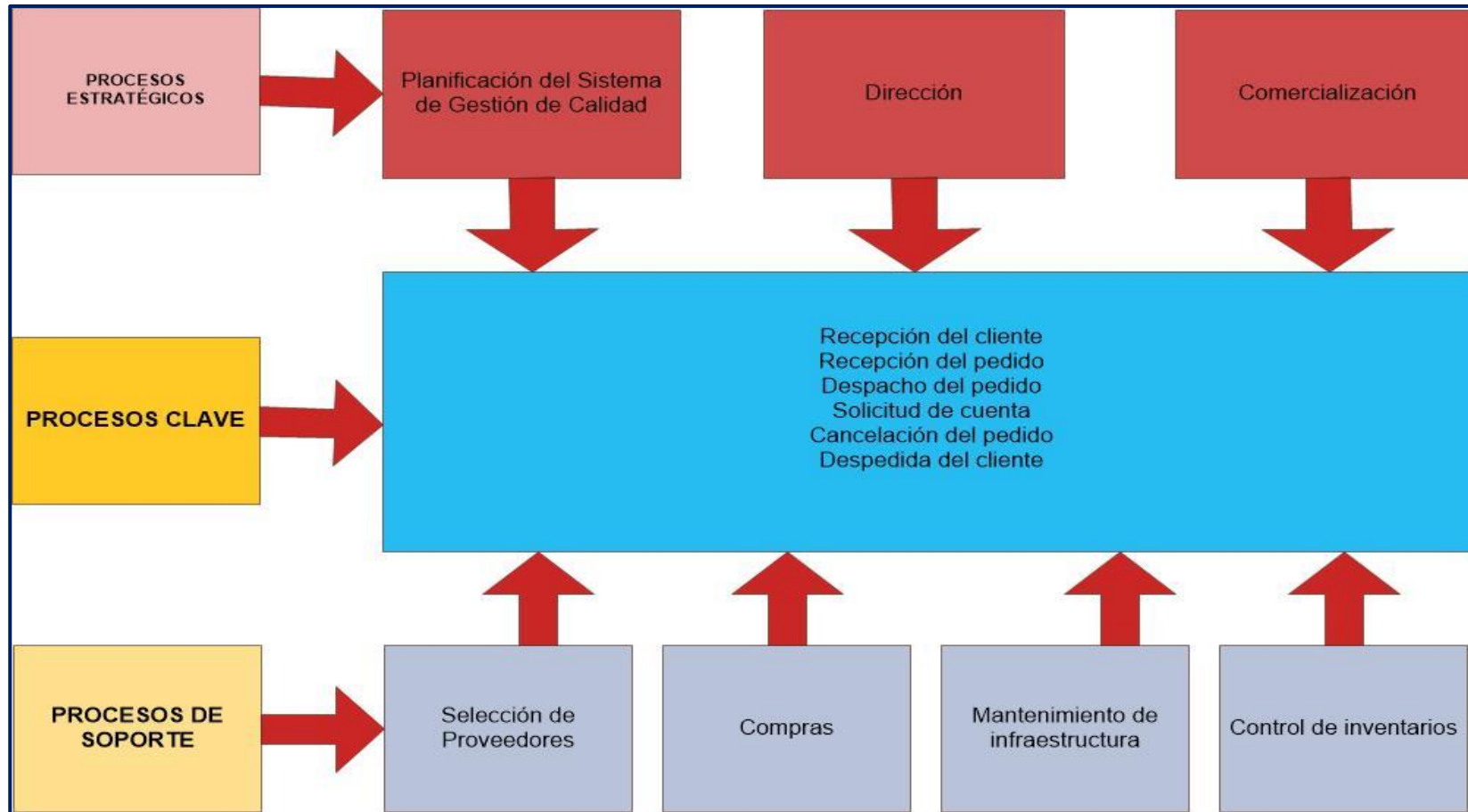
alimentos, del equipo de procesamiento, el control de calidad, almacenamiento y distribución y procedimientos de laboratorio.

c. Los planes de muestreo, los procedimientos de laboratorio, especificaciones y métodos de ensayo deberán ser reconocidos oficialmente o normalizados con el fin de garantizar o asegurar que los resultados sean confiables.

d. El control y el aseguramiento de la calidad no se limita a las operaciones de laboratorio sino que debe estar presente en todas las decisiones vinculadas con la calidad del producto.

**Artículo 25.** Se recomienda aplicar el Sistema de Aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad mediante el análisis de peligros y control de puntos críticos o de otro sistema que garantice resultados similares, el cual deberá ser sustentado y estar disponible para su consulta por la autoridad sanitaria competente.

Anexo 7. Mapa de procesos de la Empresa Miski Tanta S.A.C.



Fuente. Elaboración propia

Anexo 8. Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

Certificado de validez por Juicio de Expertos

**CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS**

Yo, Edgar Alan Kuri Novaro identificado con DNI Nro. 22289878 Especialista en PROYECTOS DE MEJORA Actualmente laboro en Banco de la Nación ubicado en Av. Javier Prado procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA MEJORA DE LA CALIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: COBERTURA</b>																			
1	¿Cree ud. que el diseño de la infraestructura del local se adecua para adultos mayores y personas con discapacidad?				✓				✓				✓				✓	16	
2	¿Considera ud. que la infraestructura tiene los parámetros adecuados para una empresa de pastelería & catering?				✓				✓				✓				✓	16	
3	¿Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio?				✓				✓				✓				✓	16	
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: COMPETITIVIDAD</b>																			

**EDGAR ALAN KURI NAVARRO**  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Reg. CIP N° 141205

4	¿Cree ud. que los equipos de conservación de alimentos de la empresa son los adecuados?			✓			✓			✓			✓	16					
5	¿Considera ud. que los horarios de atención sea adecuados a sus necesidades?			✓			✓			✓			✓	16					
6	¿Cree ud. que las promociones de la empresa son competitivas?			✓			✓			✓			✓	16					
7	¿Considera ud. que nuestros medios de pago se adecuan a sus necesidades?			✓			✓			✓			✓	16					
8	¿Cree ud. la variedad de nuestros productos satisfacen La mayoría de sus necesidades?			✓			✓			✓			✓	16					
9	¿Cree ud. que el costo de nuestros productos son competitivos?			✓			✓			✓			✓	16					
10	¿El comercio electrónico le sirve como una herramienta factible para comunicarse con la empresa?			✓			✓			✓			✓	16					
11	¿Los elementos usados para mejorar la identidad visual del negocio tales como folletos, tarjetas, papelería y packing son atractivos, sencillos y contienen información precisa de sus requerimientos?			✓			✓			✓			✓	16					
Nro.	CATEGORIA SERVICIO AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: SATISFACCIÓN AL CLIENTE														16					
12	¿Considera Ud. que lo entregado cumple con la características de su pedido?			✓			✓			✓			✓	16					
13	¿Cree ud. que volvería a adquirir nuestros productos?			✓			✓			✓			✓	16					
14	¿Considera ud. que el procedimiento adoptado por la empresa ante un reclamo es el adecuado?			✓			✓			✓			✓	16					
15	¿El personal reacciona de forma amable al momento de proceder con una queja o reclamo?			✓			✓			✓			✓	16					

D. GARIBAYAN NAVARRO  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Reg. CIP N° 141205

16	¿Considera ud. que el personal de atención cuenta con el conocimiento para responder sus consultas?			✓			✓			✓		✓	16
17	¿El comportamiento del personal transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que ofertan?			✓			✓			✓		✓	16
18	En términos generales, las veces que fue atendida por nuestra empresa, la atención fue la adecuada?			✓			✓			✓		✓	16
19	¿Cree ud. que el tiempo de espera de su pedido es la adecuada?			✓			✓			✓		✓	16

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

**Sugerencias:**

1. .... Debe de añadir..... dimensión/sub categoría:  
.....
2. .... Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:  
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:.....

Es todo cuanto informo;

  
 EDGAR ALAN KU NAVARRO  
 INGENIERO INDUSTRIAL  
 Reg. CIP N° 141205

### CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, NESTOR SANTOS DÍAZ identificado con DNI Nro. 25543241 Especialista en FINANZAS Actualmente laboro en ELECTROBOM S.A. ubicado en SAN JUAN DE MIÑATOES procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro.	CATEGORIA MEJORA DE LA CALIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: COBERTURA</b>																			
1	¿Cree ud. que el diseño de la infraestructura del local se adecua para adultos mayores y personas con discapacidad?			X				X				X				X		12	MEJORA DE CALIDAD Y SERVICIO
2	¿Considera ud. que la infraestructura tiene los parámetros adecuados para una empresa de pastelería & catering?			X				X				X				X		12	DEFINIR EL MERCADO OBJETIVO
3	¿Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio?			X				X				X				X		12	USO DE FACILITADOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: COMPETITIVIDAD</b>																			
4	¿Cree ud. que los equipos de conservación de alimentos de la empresa son los adecuados?			X				X				X				X		12	





5	¿Considera ud. que los horarios de atención sea adecuados a sus necesidades?		X																	X		12	
6	¿Cree ud. que las promociones de la empresa son competitivas?		X																	X		12	
7	¿Considera ud. que nuestros medios de pago se adecuan a sus necesidades?		X																	X		12	
8	¿Cree ud. la variedad de nuestros productos satisfacen la mayoría de sus necesidades?		X																	X		12	
9	¿Cree ud. que el costo de nuestros productos son competitivos?		X																	X		12	
10	¿El comercio electrónico le sirve como una herramienta factible para comunicarse con la empresa?		X																	X		12	
11	¿Los elementos usados para mejorar la identidad visual del negocio tales como folletos, tarjetas, papelería y packing son atractivos, sencillos y contienen información precisa de sus requerimientos?		X																	X		12	
Nro.	CATEGORIA SERVICIO AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>																							
12	¿Considera Ud. que lo entregado cumple con la características de su pedido?		X																	X		12	
13	¿Cree ud. que volvería a adquirir nuestros productos?		X																	X		12	
14	¿Considera ud. que el procedimiento adoptado por la empresa ante un reclamo es el adecuado?		X																	X		12	
15	¿El personal reacciona de forma amable al momento de proceder con una queja o reclamo?		X																	X		12	
16	¿Considera ud. que el personal de atención cuenta con el conocimiento para responder sus consultas?		X																	X		12	

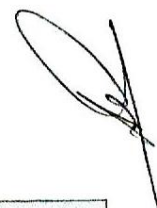


Certificado de validez por Juicio de Expertos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Fernando Alexis Nolayo Lobajos identificado con DNI Nro. 4008482 Especialista en metodología de la Ingeniería Actualmente laboro en la Universidad Wener ubicado en Lince procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

- Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Relevancia:** El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.
- Claridad:** La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.
- Suficiencia:** La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.



Nro.	CATEGORIA MEJORA DE LA CALIDAD	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 1: COBERTURA</b>																			
1	¿Cree ud. que el diseño de la infraestructura del local se adecua para adultos mayores y personas con discapacidad?			✓				✓				✓				✓			
2	¿Considera ud. que la infraestructura tiene los parámetros adecuados para una empresa de pastelería & catering?			✓				✓				✓				✓			
3	¿Las instalaciones físicas son cómodas, visualmente atractivas y poseen un aspecto limpio?			✓				✓				✓				✓			
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 2: COMPETITIVIDAD</b>																			

4	¿Cree ud. que los equipos de conservación de alimentos de la empresa son los adecuados?				✓				✓				✓				✓		
5	¿Considera ud. que los horarios de atención sea adecuados a sus necesidades?				✓				✓				✓				✓		
6	¿Cree ud. que las promociones de la empresa son competitivas?				✓				✓				✓				✓		
7	¿Considera ud. que nuestros medios de pago se adecuan a sus necesidades?				✓				✓				✓				✓		
8	¿Cree ud. la variedad de nuestros productos satisfacen La mayoría de sus necesidades?				✓				✓				✓				✓		
9	¿Cree ud. que el costo de nuestros productos son competitivos?				✓				✓				✓				✓		
10	¿El comercio electrónico le sirve como una herramienta factible para comunicarse con la empresa?				✓				✓				✓				✓		
11	¿Los elementos usados para mejorar la identidad visual del negocio tales como folletos, tarjetas, papelería y packing son atractivos, sencillos y contienen información precisa de sus requerimientos?				✓				✓				✓				✓		
Nro.	CATEGORIA SERVICIO AL CLIENTE	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
<b>DIMENSIÓN /SUB CATEGORÍA 3: SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>																			
12	¿Considera Ud. que lo entregado cumple con la características de su pedido?				✓				✓				✓				✓		
13	¿Cree ud. que volvería a adquirir nuestros productos?				✓				✓				✓				✓		
14	¿Considera ud. que el procedimiento adoptado por la empresa ante un reclamo es el adecuado?				✓				✓				✓				✓		
15:	¿El personal reacciona de forma amable al momento de proceder con una queja o reclamo?				✓				✓				✓				✓		

16	¿Considera ud. que el personal de atención cuenta con el conocimiento para responder sus consultas?			✓			✓			✓			✓		
17	¿El comportamiento del personal transmite confianza a sus clientes a fin de orientarlos en los productos y servicios que ofertan?			✓			✓			✓			✓		
18	En términos generales, las veces que fue atendida por nuestra empresa, la atención fue la adecuada?			✓			✓			✓			✓		
19	¿Cree ud. que el tiempo de espera de su pedido es la adecuada?			✓			✓			✓			✓		

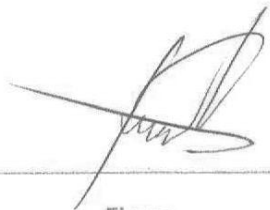
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento  Sí  No debe de ser aplicado:

**Sugerencias:**

1. ~~.....~~ Debe de añadir..... dimensión/sub categoría:  
.....
2. ~~.....~~ Debe añadir..... ítems en la dimensión/sub categoría:  
.....
3. Cumple con los indicadores de evaluación establecidos:..... *Si cumple*.....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

Anexo 9. Validación de la Propuesta

**Anexo.....Ficha de validez de la propuesta**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE PASTELERÍA Y CONFITERÍA.  
 Nombre de la propuesta: MODELO DE MEJORA CONTINUA

Yo, NESTOR SANTIAGO JIMENEZ identificado con DNI Nro 25543291 Especialista en FINANZAS  
 Actualmente laboro en ELECTROUSO Ubicado en S.F.M.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			



Y después de la revisión opino que:

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

  
Firma



## Anexo.....Ficha de validez de la propuesta

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de mejora de la calidad del servicio al cliente en una empresa de pastelería & catering Lima, Perú-2017

Nombre de la propuesta: Modelo de la calidad del servicio al cliente

Yo, Edgar Alan Kili Navarro identificado con DNI Nro 22.289.878 Especialista en Procesos de Mejora  
 Actualmente laboro en Banco de la Nación Ubicado en Av. Fawcett Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			



Y después de la revisión opino que:


- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....

Es todo cuanto informo;

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a solid horizontal line.

Firma

**Anexo 10. Modelo de Manual de Organización y Funciones****MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONES****GERENCIA GENERAL  
MISKI TANTA S.A.C.**

	<b>SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</b>		SG1.GG.001	
	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>		Hoja	xxx
			Emisión	xxx
			Revisado	xxx

## I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>1.1. Identificación del Puesto</b>	
✓ Nombre del Puesto:	
✓ Número de Plazas:	
Lugar de trabajo:	Unidad de Mando: ✓ Supervisa a: ✓ Supervisado por:
Condiciones de Trabajo: ✓ Lugar físico: ✓ Horario de Trabajo	

## II. OBJETIVOS DEL PUESTO

--

### III. FACTORES DE EVALUACIÓN

#### 2.1 Perfil del Candidato

- ✓ Nivel académico:
- ✓ Experiencia:
- ✓ Habilidades:

### IV. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

--

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Coordinador de Calidad	Gerente General	Gerente General
Fecha: xxx	Fecha: xxx	Fecha: xxx


*Fuente:* Elaboración Propia

Anexo 11. Modelo de Manual de Procedimientos

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**GERENCIA GENERAL**

**MISKI TANTA S.A.C.**

	<h2>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</h2>	SG1.GG.002	
		Hoja	xxx
		Emisión	xxx
		Revisado	xxx

Nombre del Proceso:	
---------------------	--

Objetivos del Proceso:

Funciones:

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Coordinador de Calidad	Gerente General	Gerente General
Fecha: xxx	Fecha: xxx	Fecha: xxx

*Fuente:* Elaboración Propia