



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS
Y COMPETITIVIDAD**

Tesis

**Mejora de la Calidad de servicio en una empresa de
alimentos, Los Olivos 2017.**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTOR

Br. Solís Rivera, Haydee

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de
Gestión

LIMA - PERÚ

2017

**“Mejora de la Calidad de servicio en una empresa de
alimentos, Los Olivos 2017.”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mg. Abel De La Torre Tejada

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

Asesor temático

Lic. José Antonio Picata Linares

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada para mis padres por enseñarme a crecer día a día, por apoyarme y guiarme, por ser las bases que me ayudaron a llegar hasta aquí.

A mis hermanos quienes me dieron grandes enseñanzas y me acompañaron en todo momento.

Agradecimiento

A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, por darme salud y fuerzas para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres y hermanos por su motivación y el apoyo incondicional a lo largo de todo este camino.

A mis asesores de tesis Lic. José Antonio Picata Linares y Mg. Fernando Nolazco Labajos, por su compromiso y aliento en cada etapa de la presente investigación, a los profesores de la Universidad Norbert Wiener por sus conocimientos.

A los profesionales de La Posada Del Pez que contribuyeron en la realización de la investigación.

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 licenciada en Administración y Negocios Internacionales, presento la investigación holística titulada: Mejora de la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017. La investigación tiene como objetivo fundamental: Proponer un plan de mejora en calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017.

La presente investigación está estructurada en ocho capítulos: en el primer capítulo se plantea el problema de la investigación, lo cual incluye la identificación y formulación del problema, los objetivos y la justificación. El segundo capítulo está formado por el marco teórico, donde se plantean las teorías administrativas, antecedentes, marco conceptual y la metodología con la que se desarrolló esta investigación. El tercer capítulo está formado por la descripción de la empresa de estudio. El cuarto capítulo incluye todo el trabajo de campo el diagnóstico cuantitativo, cualitativo y la triangulación de datos obteniendo como resultado el diagnóstico final. El quinto capítulo plantea la propuesta denominada “Plan de mejora de la calidad de servicio en el restaurante La Posada Del Pez”. En el sexto capítulo se plantea la discusión que está conformada por la triangulación del diagnóstico final, la propuesta y los fundamentos teóricos. El séptimo capítulo presenta las conclusiones y sugerencias del trabajo de investigación y por último el capítulo ocho se detallan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes en la investigación desarrollada.

Br. Solís Rivera Haydee

DNI: 45142332

	vii
Índice	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Índice de cuadros	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Problema de investigación	19
1.1.1 Identificación del problema ideal	19
1.1.2 Formulación del problema	23
1.2 Objetivos	23
1.2.1 Objetivo general	23
1.2.2 Objetivos específicos	23
1.3 Justificación	24
1.3.1 Justificación metodológica	24
1.3.2 Justificación práctica	24
CAPÍTULO II	25
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	25
2.1 Marco teórico	26

2.1.1 Sustento teórico	26
2.1.2 Antecedentes	35
2.1.3 Marco conceptual	41
2.2 Metodología	58
2.2.1 Sintagma	59
2.2.2 Enfoque	59
2.2.3 Tipo	60
2.2.4 Diseño	60
2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	60
2.2.6 Unidad de análisis	61
2.2.7 Técnicas e instrumentos	62
2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos	65
2.2.9 Método de análisis de datos	67
2.2.10 Mapeamiento	68
CAPÍTULO III	69
EMPRESA	69
3.1 Descripción de la empresa	70
3.2 Marco legal de la empresa	70
3.3 Actividad económica de la empresa	70
3.4 Proyectos actuales	71
3.5 Perspectiva empresarial	71
CAPÍTULO IV	72
TRABAJO DE CAMPO	72
4.1 Diagnóstico cuantitativo	73
4.2 Diagnóstico cualitativo	79

4.3 Triangulación de datos: Diagnostico final	84
CAPÍTULO V	87
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	87
5.1 Fundamentos de la propuesta	88
5.2 Objetivos de la propuesta	89
5.3 Problema	90
5.4 Justificación	92
5.5 Resultados esperados	94
5.6 Plan de actividades	94
5.7 Evidencias	95
5.8 Presupuesto	96
5.9 Diagrama de Gantt	97
5.10 Flujo de caja	98
5.11 Viabilidad económica de la empresa	101
5.12 Validación de la propuesta	101
CAPÍTULO VI	102
DISCUSIÓN	102
6.1 Discusión	103
CAPÍTULO VII	105
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	105
7.1 Conclusiones	106
7.2 Sugerencias	108
CAPÍTULO VIII	110
REFERENCIAS	110
8.1 Referencias	111

	Pág.
ANEXOS	116
Anexo 1: Matriz de la investigación	116
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización	117
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	118
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	119
Anexo 5: Fichas de validación de la propuesta	128
Anexo 6: Evidencia de la propuesta - Manual de calidad	132

Índice de tablas	Pág.
Tabla 1 Muestra holística para la investigación	62
Tabla 2 Validez por expertos	65
Tabla 3 Análisis de confiabilidad	65
Tabla 4 Nivel de percepción de tangibilidad en la calidad de servicio	73
Tabla 5 Nivel de percepción de fiabilidad en la calidad de servicio	74
Tabla 6 Nivel de percepción de capacidad de respuesta en la calidad de servicio	75
Tabla 7 Nivel de percepción de seguridad en la calidad de servicio	76
Tabla 8 Nivel de percepción de empatía en la calidad de servicio	77
Tabla 9 Nivel de percepción de calidad de servicio en la calidad de servicio	78
<i>Tabla 10</i> Evaluación de la propuesta en tres posibles escenarios	101
Tabla 11 Validez de expertos	101

Índice de figuras	Pág.
Figura 1.Mapeamiento de la investigación	68
Figura 2 Evaluación de la percepción tangibilidad	73
Figura 3 Evaluación de la percepción fiabilidad de la calidad de servicio	74
Figura 4 Evaluación de la percepción capacidad de respuesta	75
Figura 5 Evaluación de la percepción seguridad de la calidad de servicio	76
Figura 6 Evaluación de la percepción empatía de la calidad de servicio	77
Figura 7 Evaluación de la percepción calidad de servicio	78
Figura 8 Diagrama de Gantt	97

	Pág.
Índice de cuadros	
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	60
Cuadro 2. Niveles y rangos	64
Cuadro 3. Diagnóstico de triangulación	83
Cuadro 4. Problemas encontrados	92
Cuadro 5. Plan de mejora	95
Cuadro 6. Elaboración de presupuesto	96
Cuadro 7. Flujo de caja – escenario optimista	98
Cuadro 8. Flujo de caja – escenario probable	99
Cuadro 9. Flujo de caja – escenario pesimista	100

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora en calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017, considerando que día a día las empresas incrementan su interés hacia la excelencia, en la calidad de sus productos o servicios; dada la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios, es por ello, que se propone implementar herramientas que faciliten una excelente calidad de servicio.

En la investigación se utilizó el sintagma holístico, enfoque mixto, de tipo proyectiva con diseño transversal no experimental; el tamaño de la muestra se trabajó con 30 clientes de ambos sexos del distrito de Los Olivos, para el efecto, se les aplicó el cuestionario para los clientes del restaurante la Posada Del Pez y la entrevista dirigida al gerente, administrador y trabajador del restaurante; lo cual, permitió facilitar el desarrollo de la propuesta para dar solución a los problemas identificados en la empresa.

El problema identificado está relacionado con el servicio al cliente y fidelización, para dar solución se plantean actividades para mejorar la calidad de servicio, lo cual consistió en elaborar un manual de organizaciones y funciones, en el cual, se detallan las tareas a realizar por cada área funcional, así mismo, se propone un programa para fidelizar al cliente e incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad, además talleres de capacitación para mejorar la atención al cliente y brindar un servicio personalizado y la remodelación del establecimiento, y por último, se propone motivar al personal y comprometerlo en la mejora día a día realizando el correcto uso de los procesos establecidos brindando un servicio de calidad.

Palabras claves: Calidad de servicio, capacidad de respuesta, empatía, fiabilidad, seguridad y tangibilidad.

Abstract

The main objective of this research to propose a plan is to improve service quality in a food company, at Los Olivos, 2017, considering that every day companies increase their interest in excellence in the quality of their products or services; given the need to constantly adapt to changes, it is for this reason that it is proposed to implement tools that facilitate an excellent quality of service.

The research used the holistic syntagma, mixed approach, of projective type with non-experimental transverse design; the size of the sample was worked with 30 customers of both sexes of the district of Los Olivos, for that purpose, the questionnaire was applied to the clients of the restaurant Posada Del Pez and the interview addressed to the manager, administrator and restaurant worker; which facilitated the development of the proposal to solve the problems identified in the company.

The problem identified is related to customer service and loyalty. To solve the problem, activities are proposed to improve the quality of service, which consisted of elaborating a manual of organizations and functions, which details all tasks to be performed by each functional area, as well as a program to enhance customer loyalty and increase sales and profitability, as well as training workshops to improve customer service and provide a personalized service, and finally, it is proposed to motivate staff and commit in the improvement day to day realizing the correct use of the processes established offering a service of quality.

Key words: Quality of service, responsiveness, empathy, reliability, security and tangibility.

Introducción

La presente investigación se basa en la mejora de la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos- 2017, el cual tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora que permitan brindar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Para el estudio de la investigación se analizó la categoría calidad de servicio. Para ello, se consideró principalmente al autor Larrea (1991), quien define a la calidad de servicio como la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio, por ello, la calidad de servicio es cumplir con las expectativas de los clientes, es decir si el producto o servicio adquirido satisface sus necesidades, también determina si el producto es o no de calidad. Así mismo, Cronin y Taylor defienden que la calidad de servicio debe entenderse solo a partir de las percepciones por parte de los clientes.

La calidad de servicio es muy importante, esta debe de ser la mejor para satisfacer al cliente y generar en él la fidelización; ya que un cliente satisfecho es aquel que cumplió sus expectativas sea del producto o servicio.

Así mismo, se determinó el principal problema relacionado con la empatía, lo cual implica ir más allá del trato directo con el cliente, comprender sus necesidades y brindarle atención personalizada; respecto a la tangibilidad, presenta deficiencias con las instalaciones de los servicios higiénicos; sin embargo, se debe mejorar implementando

un programa de mantenimiento, debido a que, la imagen es muy importante, es lo primero que percibe el cliente; respecto a la fiabilidad en la calidad de servicio se encontraron deficiencias, lo cual indica que el trabajador no tiene la habilidad adecuada para realizar el servicio eficientemente, generando demoras en la entrega del producto. Por otro lado, se determinó que no se brinda una atención rápida a los clientes.

Con respecto a la seguridad se mostró un nivel regular, lo cual indica que la empresa debe trabajar en ello para lograr un nivel óptimo, donde los clientes se sientan seguros y confíen en el servicio que brinda la empresa, además, se observó que el restaurante no cuenta con personal de seguridad, así mismo, falta personal en el área de cocina ocasionando demoras en la entrega del producto y por último la falta de motivación a los colaboradores.

Estos problemas serán resueltos mediante la propuesta: plan de mejora de la calidad de servicio del restaurante La Posada Del Pez, el cual consiste en elaborar un manual de organización y funciones, así mismo, implementar un programa de fidelización para aumentar las ventas e incrementar la rentabilidad de la empresa, además se propone la remodelación del establecimiento y un programa de capacitación para mejorar la calidad de servicio y brindar una atención personalizada, garantizando la seguridad y confianza a los clientes. También, se propone elaborar un programa de motivación para el personal y comprometerlo en la mejora día a día realizando el correcto uso de los procesos brindando un servicio de calidad, y por último, la implementación de formatos para llevar el correcto uso de limpieza.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Identificación del problema ideal

Estamos viviendo grandes cambios e innovación, con el proceso de la globalización las empresas aumentan su interés hacia la excelencia, en la calidad de sus productos o servicios; dada la necesidad de adaptarse constantemente a los cambios. Así mismo, la competencia origina cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.

Por otra parte, todas las empresas que brindan servicios de alimentos sea McDonald's, Starbucks, KFC. restaurantes o juguerías, observamos que los precios de sus productos tienden a ser muy similares entre las diferentes marcas, para subsistir en el mercado se están preocupando en mejorar continuamente sobre todo en la calidad y servicio, pero lo que verdaderamente marca la diferencia es el servicio al cliente, por ende, los consumidores prefieren ir donde mejor los atiendan, inclusive a precios más altos con la seguridad de obtener un producto o servicio de calidad y que este supere las expectativas. Es por ello, que la calidad de servicio es un factor determinante para el éxito de las empresas debido a que marca una pauta de diferenciación logrando fidelizar al cliente.

Según la revista gastronómica *Diners* (2017), la cual detalla la lista de los cincuenta mejores restaurantes, Eleven Madison Park, Nueva York, Estados Unidos como el mejor restaurante del mundo; por otro lado, el restaurante de Musino Bottura, Osteria Francescana de Módena Italia, se quedó con el segundo lugar; seguido por el restaurante español El Celler de Can Roca, Mirazur en Menton Francia ocupó el cuarto lugar y

Central de Martínez, ubicado en Lima, Perú, obtuvo el quinto lugar entre los cincuenta mejores y el premio a mejor chef del mundo.

El éxito de estos cinco mejores restaurantes, radica en la investigación y desarrollo de nuevos sabores y texturas. Este ambiente competitivo alerta a las empresas de servicios de alimentos a estar informados de los cambios en las necesidades y expectativas del cliente.

La calidad del producto es un factor importante para el cliente, ya que este debe cumplir con todas las condiciones sanitarias. Entidades que regulan la legislación y normativas de la industria alimentaria a nivel mundial son: el Codex Alimentarius, es una iniciativa de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO). Su principal objetivo es velar por la salud de los consumidores y luchar en la medida de lo posible por un comercio justo e igualitario de alimentos; la Administración de Comida y Drogas (FDA) de Estados Unidos es la autoridad de regulación alimentaria más antigua (1906). Su función es preservar la seguridad alimentaria y la calidad de los alimentos y suplementos que se consumen en el país norteamericano, aunque también tiene una gran influencia fuera de sus fronteras, especialmente en Latinoamérica. Si un producto no cumple los requisitos, la FDA tiene potestad para retirarlo del mercado; por último, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) nació en 2002, e informa al público sobre los riesgos del mercado alimentario en Europa y llevar a cabo una vigilancia de la industria. (Blog Calidad ISO, 2013).

Cabe mencionar también la norma ISO 9001, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización con sede en Suiza, su principal objetivo es

incrementar la satisfacción del cliente, mediante procesos operativos de mejora continua, las organizaciones que la apliquen, puedan garantizar su capacidad de ofrecer productos y servicios que cumplen con las exigencias de sus clientes, gracias a una certificación internacional que les brinde prestigio y garantías de calidad; con la certificación, las empresas pueden mejorar notablemente su gestión de calidad y complementar esta aplicación con otros procedimientos relacionados a la estructura, capacitaciones y auditorías a nivel interno y externo, por otro lado, la nueva redacción hace énfasis especial en los procesos; la versión 2015, cuenta con cláusulas específicas que definen requisitos necesarios para que una empresa pueda adoptar el enfoque basado en los procesos (Blog Calidad ISO. 2014).

En el Perú existen principales normas que regulan el funcionamiento del sector de comida rápida y son: Legislación Sanitaria y de aspectos de salubridad, emitidas por el Ministerio de Salud (Misa); Legislación de Defensa del Consumidor y la Propiedad Intelectual emitida por (Indecopi); Legislación Comercial y Tributaria emitidas por el Congreso de la República; el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Soñar); y las municipalidades que se encargan de los permisos para el funcionamiento. Todas estas entidades mencionadas garantizan que el producto o servicio adquirido cumple con los requisitos establecidos, lo cual, brinda mayor seguridad y satisfacción al cliente.

En la actualidad, los consumidores peruanos esperan adquirir un producto o servicio con las mismas condiciones ofrecidas, y si este, supera las expectativas será mejor. Un claro ejemplo en el 2010, la empresa Coca Cola lanzó su producto Hugo, un

jugo con leche envasado para captar al público joven. Sin embargo, no tuvo éxito, lo cual no cumplió con las expectativas o gustos del cliente.

En el Perú, observamos empresas de comida rápida como McDonald's; Starbucks; Subway; KFC; Pizza Hut; Burger King, las cuales son empresas multinacionales al igual que otros restaurantes, ubicados en avenidas, o centros comerciales (La República, 2015).

También observamos marcas muy atractivas en el rubro de juguerías ofreciendo productos y conceptos interesantes, Frutix, La Gran Fruta, Disfruta, entre algunas de las más destacadas que hoy tienen presencia en calles importantes o centros comerciales, que lograron proyectar su marca brindando un producto y servicio de calidad, teniendo como respuesta un posicionamiento sólido (Gestión, 2012).

Lo anterior indica que existe una gran cantidad de empresas de servicios del rubro alimentos en nuestro país. En el distrito de Los Olivos encontramos un total de 2,227 restaurantes que ofrecen una diversidad de platos, entre ellos La Choza Náutica, La Playa, El Olímpico, Islandia, El Loco del Marisco, entre otros; cada uno hace lo posible por permanecer en el mercado, ya que el producto que brindan es similar y por ende sus precios.

Así mismo, se descubrió que gran parte de las empresas ignoran lo que realmente espera el cliente de su servicio, teniendo como consecuencia la pérdida de clientes, los cuales acudirán a los competidores. Para ello, se propone medir la calidad de servicio del restaurante La Posada Del Pez; lo cual, es muy importante saber si el cliente está satisfecho con el servicio obtenido, y en base a ello, emprender acciones de mejora.

1.1.2 Formulación del problema

A nivel nacional encontramos empresas de alimentos, que ignoran lo que realmente el cliente espera, algunas se preocupan en producir y vender y dejan de lado el servicio que brindan. Hoy en día, es muy importante saber lo que desea el cliente, satisfacer sus necesidades y lograr fidelizarlo; ya que la competencia de productos y servicios es muy alta, obligando a mejorar en calidad y servicio, pero lo que verdaderamente marca la diferencia es el servicio al cliente. Así mismo, la presente investigación propone determinar el nivel de calidad en el que se encuentra la empresa, para ello nace la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede mejorar la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora en calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la empresa de alimentos La Posada Del Pez en cuanto a la calidad de servicio.

Teorizar las herramientas de gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes que se obtengan.

Diseñar el plan de calidad de servicio de bajo una estructura holística viable y consistente.

Validar los instrumentos de la evaluación del diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos.

Evidenciar mediante un manual el plan de mejora de la calidad de servicios.

1.3 Justificación

La presente investigación es importante, mediante ello se realizó un estudio completo, lo cual, se propuso medir la satisfacción del cliente mediante un instrumento, al realizar la evaluación se determinó el nivel de satisfacción que perciben los clientes con respecto a la calidad de servicio, en base a ello, se propuso estrategias de mejora que permitan satisfacer las necesidades del cliente, así mismo lograr fidelizarlo e incrementar los ingresos de la empresa.

1.3.1 Justificación metodológica

En el presente estudio se realizó la investigación holística - enfoque mixto, basado en la recopilación de información, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos; lo cual nos ayudó a determinar el nivel de calidad de servicio en la empresa. La investigación holística dio como resultado una propuesta integral y analizada desde diversas perspectivas para dar solución a la problemática.

1.3.2 Justificación práctica

También ayuda a que los trabajadores estén más organizados y capacitados para dar solución a cualquier problema que se presente, obteniendo como resultado mayor rentabilidad, posicionar la marca y fidelizar al cliente. Lo que pretende esta investigación es analizar la problemática a través del instrumento denominado Servqual adaptado y guía de entrevista, lo cual permitió obtener resultados y sobre ello implementar una propuesta de mejora que consiste en aplicar la herramienta de mejora continua, la cual ayudará a mejorar la calidad de servicio y a fidelizar los clientes, logrando los objetivos la empresa que es incrementar la rentabilidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

Para realizar la presente investigación se utilizará diversas teorías administrativas, lo cual están relacionadas directamente con la empresa y el logro de sus objetivos.

Teoría Clásica

Para dar solución a la baja productividad de las empresas, basándose en la estructura como principal medio para lograr la eficiencia de las organizaciones, lo cual, el administrador es quien dirige la empresa, basándose en las siguientes funciones: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Muñoz, 2005).

Así mismo, para reforzar esta teoría, existen catorce principios generales de la administración, como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo, estos principios facilitan todo el proceso, permiten llevar un mejor control en la empresa y lograr los objetivos planeados según Fayol (citado por Ramírez, 2015).

Para Chiavenato (2014) la Teoría Clásica:

Concibe a la organización como una estructura lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización, tradicionales rígidas y jerarquizadas. Para Henry Fayol, la organización implica definir la estructura y la forma, por lo tanto, es estática limitada. Para James Mooney (1884- 1957) “afirma que la organización es la forma de toda asociación humana para alcanzar un fin común. La técnica de la organización puede ser escrita como la técnica de correlacionar actividades

específicas o funciones de un todo coordinado”. La estructura organizacional constituye una cadena de mando, es decir, una línea de autoridad que entrelaza las posiciones de la organización y define quien es subordinado de quien. La cadena de mando, también conocida como cadena escalar, se basa en el principio de la unidad de mando, lo cual, cada empleado solo debe reportar a un solo superior (p.63).

La teoría clásica se basa en la estructura tradicional y las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia, y a la vez se enfoca en la división del trabajo y autoridad de mando que tiene un gerente sobre un empleado. Lo cual ayuda a tener una mejor organización, se distribuye por todos los niveles de la empresa; así mismo, al crear nuevas áreas se define la función que desempeñará el trabajador o empleado y juntamente alcanzar la meta.

Por otro lado, para Hernández & Rodríguez (2006), “las áreas funcionales son claves para la empresa por la actividad que realizan” (p. 79). Estas funciones están relacionadas con las profesiones, lo cual cada área se encargada de realizar trabajos especializados; sin embargo, se adecuan según el sector comercial, industrial o de servicios en el que opera la empresa. Es bastante interesante esta teoría, pues incluye en su estudio a todos los aspectos involucrados en una organización, son la base de toda empresa; mediante ello, sigue un orden y esto permite definir funciones de cada área, monitorear si se está cumpliendo con lo establecido, para lograr el objetivo. Nos enseña el hecho de administrar, no solo depende de los recursos con los que cuentan las empresas sino de todo su personal involucrado.

Para Fayol (en Díez de Castro, 1996), refiere que hay una serie de actividades administrativas que deben producirse en cualquier empresa los cuales son: “planificación, organización, coordinación, mando y control” (p.55). En esta teoría, se describen las funciones básicas de la empresa, la cual, permiten a la empresa llevar una mejor organización y división del trabajo por funciones jerárquicas y controlar que lo planificado funcione adecuadamente.

Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría surgió como una solución a la deshumanización que existía en aquellos tiempos, su principal exponente fue Elton Mayo. Consideraba que el trabajador es un elemento más de la producción y no su lado humano del hombre; lo cual se descubrió que el dinero no era lo único que motivaba a las personas dentro de la organización, sino que, existían más variables psicológicas y sociológicas (Muñoz, 2005).

Así mismo, en la investigación realizada por Elton Mayo, se determinó que los trabajadores no estaban satisfechos, sentían que su trabajo no tenía valor para la organización, trayendo como consecuencia rotación constante del personal en la empresa, por ende, Elton Mayo buscó una solución al problema que consistía en brindar periodos de descanso a los trabajadores, obteniendo como resultado la reducción de la rotación del personal; lo cual, permitió aumentar la productividad (Hampton, 1996).

Por otro lado, para Robinson (2004) la teoría de las relaciones humanas “es la convicción de la clave para aumentar la productividad en las organizaciones, radica en aumentar la satisfacción de los trabajadores” (p.600). El trabajador necesita motivación para realizar sus labores y dar solución a los problemas que se le presentan, esto implica

contar con todas las herramientas o equipos necesarios para lograr la meta. Esta teoría en la investigación a desarrollar es muy importante donde el personal que labora debe estar motivado; para ello, el encargado o jefe debe recompensar el desempeño de sus trabajadores.

Además, Certo (2001) “considera que la motivación se basa en una comprensión de las necesidades humanas. Existen evidencias que la mayoría de las personas tienen grandes necesidades de valoración, valoración por otros, superación y crecimiento psicológico” (p.357). Existen teorías como la jerarquía de las necesidades de Maslow, entre otros, donde las personas primero satisfacen sus necesidades más básicas y posteriormente a ellas generan otras necesidades o deseos más altas como la autorrealización; por ello, si el colaborador no satisface sus necesidades no realizará bien su trabajo.

Para Kotler, Philip, & Armstrong (2013) determinan que “los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones” (p.696). Se entiende que los conflictos son parte de la convivencia en una empresa, algunos de ellos son ocasionados por grupos donde se genera un ambiente de competencia, se busca satisfacer metas sin tener en cuenta al grupo del entorno, otro tipo de conflicto que se presenta es la frustración por no llegar a la meta, también la resistencia al cambio. Para ello se debe aplicar técnicas necesarias para dar solución.

Teoría General de Sistemas

Esta teoría es muy importante para todo tipo de empresas, ayuda a mantener el orden o control de entradas y salidas de los recursos de la empresa. Munch (2010) “conceptualiza a la administración como un sistema, es decir, es un conjunto de partes, de tal modo

asociadas, que forman un todo coherente o unidad. Es el estudio de las organizaciones como sistema abierto según Ludwig Von Bertalanffy” (p.148). Sin embargo, la empresa es un sistema abierto donde todos trabajan juntamente para alcanzar los objetivos, lo cual están relacionados con los proveedores, la tecnología, y los clientes, entre otros.

Para Hernández & Rodríguez (2006), gracias a la teoría de los sistemas y al desarrollo de la informática, se tiene automatizados muchos procesos; por ejemplo, cuando una tienda vende un producto por el código de barras captura la salida e instantáneamente descarga la venta del inventario (p.146).

Las empresas al desarrollar esta teoría, obtienen la información en menor tiempo y todas las áreas tienen acceso a esta, por ende, los procesos están automatizados y permiten llevar el control adecuado de los productos e insumos.

Para complementar esta teoría, con la llegada de la globalización las empresas se adaptan a los diversos cambios, uno de ellos es cumplir con las normas de Gestión de Calidad, y a la vez, que esté diseñada como un sistema para Hernández & Rodríguez (2006), “el ISO 9000 (Organismo de Certificación Internacional) establece como requisito para otorgar la certificación de confiabilidad mundial que la empresa este organizada conforme a la TGS, y que se conozcan con claridad los documentos administrativos” (p.147). La única norma que puede certificar en la actualidad es la ISO 9001:2015, las empresas al lograr certificar obtienen muchas ventajas, lograr estandarizar las actividades del personal que labora, incrementar la satisfacción y seguridad del cliente y la calidad de los productos y servicios, monitorear constantemente los procesos y mejorar continuamente.

La teoría general de sistemas, según Del Bosque (2000) “aporto a la administración el significado de la interdependencia de las variables externas e internas que afectan a una organización social, al traducir a esta relación en un todo coherente denominado sistema” (p.29). Esto quiere decir, que toda empresa es un sistema, así mismo, están relacionadas a los factores externos e internos entre sí, por ello, si algo falla en cualquier área afecta inmediatamente al sistema.

La teoría de sistemas para Ludwig Bertalanffy (citado por Hampton, 1989) “un sistema es un todo organizado o complejo: un conjunto o combinación de cosas o partes que constituyen una totalidad intrincada o unitaria” (p. 66). Esta teoría nos indica que la organización es un sistema, el cual, está relacionado con todas las áreas, por ello, al realizar un cambio afecta inmediatamente al resto.

Finalmente, Ludwig Bertalanffy (citado por Latorre, 1996) define a la teoría general de sistemas de la siguiente manera: “existen modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados o a sus subclases, indistintamente de su condición particular, de la naturaleza de sus elementos componentes y de la relación de fuerzas entre ellos” (p.35). Sin embargo, es una representación de la realidad, donde las empresas implementan ciertas normas o políticas enfocándose a las formas de trabajo o lineamientos. Hoy en día, se trabajan con un sistema abierto, por ello, se tiene que asegurar, que todas las áreas trabajen juntas para lograr los objetivos.

Administración por Objetivos (APO)

La teoría Neoclásica surgió en 1954 con su principal representante Peter Drucker fue considerado el padre de la APO su estudio se basa en el logro de los resultados en la organización, según Chiavenato (2014):

Una organización no existe para sí misma, sino para alcanzar objetivos y producir resultados, por ello, se debe dimensionar, estructurar, y orientar en razón a los objetivos y los resultados. Una empresa espera alcanzarlos por medio de su operación eficiente. Si la operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan en parte o simplemente se evaporan (p.114).

Esta teoría es una herramienta muy importante para el desarrollo de la investigación, implica que el gerente debe fijar un plan de acción y coordinar con los colaboradores para el cumplimiento, para ello, se delegan funciones y responsabilidades desde el gerente hasta el operario en base a lo que se quiere lograr como resultado; ya que el trabajo en equipo es lo más importante dentro de una organización.

Para Robinson (2004) la administración por objetivos es:

Un programa que abarca metas fijadas en forma participativa para cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances. Sin duda, el atractivo a la APO radica en que pretende convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para sus unidades e integrantes, estos objetivos deben ser enunciados concisos de lo que se espera lograr; la APO sustituye las metas impuestas con otras determinadas en forma colectiva (p. 190).

La administración por objetivos dentro de una organización es muy importante, conduce al logro de los objetivos; para ello, el gerente se reúne con sus colaboradores y conjuntamente se dividen por áreas el trabajo para lograr la meta.

Según Munch (2010), la administración por objetivos es “un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales, para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización” (p.151). Se entiende que el objetivo general debe informarse a todos los trabajadores de la empresa y dar a conocer de lo que se desea lograr y cuál será el plan de acción a seguir; motivar al personal para que todos se comprometan en realizar su trabajo, obteniendo como resultado el logro del objetivo general.

La administración por objetivos según Ramírez (2015) “es un método empleado por los directivos de empresas, para fijar objetivos que permitan estructurar su plan de acción para un determinado periodo” (p.223). Todas las empresas trabajan en base a los objetivos ya sea de corto o largo plazo, los gerentes utilizan este método para fijar los objetivos y definir un plan de acción que los lleve hacia la obtención de resultados.

Para Certo (2001) la estrategia de la APO consta de tres pasos:

Todos los miembros de una organización son asignados al cumplimiento de una serie de objetivos que deben alcanzar durante su periodo operativo normal. Estos objetivos se fijan en conjunto y se acuerdan con los individuos y sus jefes; periódicamente se hacen verificaciones del desempeño para determinar cuan cerca han llegado los empleados al objetivo; se recompensa a los empleados que alcanzaron los objetivos eficientemente (p.117).

Finalmente la administración por objetivos es la obtención de los resultados que espera toda organización, la empresa que no trabaja en base a sus objetivos, esta propensa a fracasar. Por ello, todos los miembros deben estar involucrados en la fijación de los objetivos y juntamente seguir el plan de acción para el cumplimiento. Lo cual, implica

monitorear periódicamente su desempeño, utilizar todos los recursos y motivar al colaborador por su esfuerzo.

Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

La innovación surgió a finales del siglo XX, lo cual, cambio la forma de pensar del hombre y de las empresas, esto se dio a nivel global.

Para Chiavenato (2014), el desarrollo de la organización no solo es generado por los cambios en la estructura organizacional; además del cambio estructural, el DO exige cambios en los procesos entre personas y grupos. También es preciso introducirse en la cultura organizacional. El DO es una respuesta a los cambios y la innovación (p.270).

Esta teoría nos indica claramente que las empresas tienen que adaptarse a los cambios, para ello, deben ser flexibles, y si requiere implementar un área más se debe realizar; y no solo ello, sino también en los procesos, en el personal que labora. Adaptándose a los cambios e integrar nuevas actividades y así lograr satisfacer las necesidades del cliente; hoy en día, los clientes exigen un producto de buena calidad, relacionado con una alimentación saludable. Para lograr este objetivo todo el personal debe conocer y ser parte de ello y sobretodo comprometerse.

Para Warren Bennis (citado por Munch, 2010), define al desarrollo organizacional como: “una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. Para Richard Beckhard el desarrollo organizacional es “un esfuerzo planificado de toda organización y administrado

desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales, aplican el conocimiento de las ciencias del comportamiento” (p.165).

El desarrollo organizacional fue creado por Warren Bennis y Richard Beckhard en la década de 1970, esto se dio por el continuo cambio de las organizaciones. Donde ambos autores plantean que la mejora continua se debe realizar en todas las áreas de la empresa, ya que, el DO implica hacer cambios en la estructura de la empresa, donde el gerente planifica y comunica a todo el personal de lo que se desea lograr e involucrarlo.

2.1.2 Antecedentes

Antecedentes nacionales

Aguirre (2013) en su tesis denominada *El servicio de calidad de los restaurantes y la satisfacción del cliente en el distrito de la unión – dos de mayo 2013*, tuvo como objetivo general determinar cómo influye el servicio de calidad de los restaurantes en la satisfacción del cliente en el distrito de la Unión – dos de mayo 2013. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos de observación, descriptivo y analítico, tipo de investigación fue aplicada con diseño no experimental; con un muestreo no probabilístico intencional, accidental o causal. Así mismo con una población de estudio, un total de 490 restaurantes del distrito de La Unión Huánuco, lo cual se utilizó el instrumento técnico de fichaje y encuesta tipo Likert. Llegando a un resultado que el servicio que brindan los restaurantes del Distrito de la Unión si influye en la satisfacción del cliente. Además, esto se debe a la atención del personal y el ambiente físico. Para concluir en función a lo encontrado se propone un sistema de calidad.

Elguera (2016) en su tesis denominada *Benchmarking y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016*, tuvo como objetivo analizar de qué manera influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016, el tipo de investigación realizada fue aplicada, con diseño No experimental de corte transversal correlacional, asimismo la población es de 50 restaurantes y utilizo como muestra a un cliente por cada restaurante, el instrumento que se utilizó en esta tesis fue cuestionarios y la técnica de encuestas, llegando a la conclusión de la investigación de que el Benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes de la ciudad de Huánuco, asimismo en las encuestas realizadas obtuvo como resultado que la mayoría de los trabajadores realizan sus labores de acuerdo a las funciones asignadas y solamente una pequeña cantidad que no trabajan de acuerdo a los asignado, en tal sentido los clientes tienen una buena percepción durante el servicio brindado, por tanto si el personal cumple con las funciones establecidas por los jefes los restaurantes alcanzarán la aceptación en cuanto a las expectativas de los clientes.

Ugarte & Bueno (2012) mediante su investigación denominada *Aplicación de Sistemas de Calidad en la elaboración de alimentos y servicios al cliente para establecimientos de expendio de comida no clasificados en el distrito de Jesús María*, tuvo como objetivo garantizar la seguridad del producto y proponer mecanismos que mejoren la calidad de servicios que brindan los restaurantes, basados en los sistemas de calidad existentes como el HACCP, para los establecimientos de expendio de comida no clasificada en el distrito de Jesús María. La investigación es de carácter descriptivo, exploratorio que implica recolección y analizar los datos; obteniendo como muestra a 90 restaurantes no clasificados entre ellos, pollerías, anticucherías, fuentes de soda, cafeterías y restaurantes de comida internacional en el distrito de Jesús María, para ello

se utilizó como instrumento al cuestionario y validación de expertos; asimismo, la presente investigación permitirá concretar la implementación de dos líneas de acción Plan de Higiene y BPM, que son esenciales de un sistema HACCP, ya que la mayoría de empresas se encuentran registradas en la normalidad de persona natural con un 80% y persona jurídica 20%. Llegando a concluir que la mayoría de restaurantes no están ajustados a las normas establecidas, lo cual deben ser capacitados en sistemas de control de calidad, tales como HACCP y llegar a mejorar estándares que les permitan un reconocimiento y una marca diferenciada en el rubro de servicios.

Montoya (2016) mediante su tesis denominada *Nivel de Satisfacción de los Clientes en la Calidad de Servicio en Discotecas y Karaokes en los distritos de Huánuco y Amarilis – 2016*, cuyo objetivo describir el nivel de satisfacción en la calidad de servicio en Discotecas y Karaokes en los distritos de Huánuco y Amarilis. Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología descriptiva de tipo aplicada con un diseño no experimental de forma transversal; lo cual está conformada por una población de 12172.00, para el desarrollo de la muestra se utilizó el método probabilístico lo cual es de 262 personas. Así mismo se utilizó el instrumento de cuestionario; cuyo resultado terminó las principales causas de insatisfacción del cliente, en conclusión, el nivel de satisfacción es bajo y para obtener la calidad del servicio se necesita mejorar al cien por ciento la atención al cliente, la constante capacitación al personal, un mejor pago para los trabajadores lo cual los motive a realizar eficientemente el trabajo.

Ugaz (2012) mediante su tesis *Propuesta de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías*, presenta como objetivo general analizar la situación

actual de la empresa, mediante ello diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, que le permitirá mejorar la competitividad y lograr un alto grado de satisfacción en el cliente. Dicha investigación es de tipo proyectiva, diseño transversal desarrollando un estudio de análisis de la empresa, lo cual se utilizó el cuestionario para el diagnóstico, llegando a obtener un resultado de falencias existentes en los procesos, procediendo a rediseñarlos para que cumplan con la norma, para ello se elabora el Manual de Calidad y proceder con el Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo la mejora de la empresa fortaleciendo los vínculos de confianza y fidelidad de los clientes con la organización, ya que el manual de calidad sirve como guía para orientar a los trabajadores a seguir en cada etapa del proceso productivo y asegurar que este cumpla de manera exitosa todos los estándares de calidad solicitados por el cliente. Por ello esta tesis tiene relación con la investigación a realizar ya que la herramienta de Gestión de Calidad Total nos permite realizar un seguimiento contante dentro de la empresa, y no solo ello, sino permite reducir los errores durante el proceso.

Antecedentes internacionales

Espinoza (2014) en su tesis *Aplicación de un programa sobre Control de Calidad para un grupo de trabajadores de planta de una fábrica de alimentos*, cuyo objetivo fue establecer si existe diferencia antes y después de aplicar un programa sobre control de calidad para un grupo de trabajadores de una planta de alimentos. La investigación es tipo cuasi-experimental, para ello realizo el siguiente instrumento cuestionario tipo likert, el cual se aplicó a 70 trabajadores de la empresa alimentaria. Obteniendo como resultado luego de aplicar el programa de mejora continua los colaboradores consideran que los procesos de calidad pueden contribuir a que los trabajos de las distintas áreas sean más

eficaces, se llegó a la siguiente conclusión que, si existe diferencia antes y después de aplicar un programa de control de calidad, lo cual permite alcanzar los objetivos de la empresa. Al aplicar este tipo de herramienta en una empresa es muy importante, lo cual permite que el trabajo de todas las áreas sea más eficaz obteniendo un mayor control y seguimiento de diversos procesos y así evitar cualquier problema que esté relacionado con la calidad del producto.

Lascurain (2012) en su tesis *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida*, cuyo objetivo es determinar los principales factores que tienen influencia sobre la calidad del servicio de la empresa, para establecer una propuesta de mejora que incremente la satisfacción y lealtad de los clientes. Para el desarrollo de la investigación se utilizó la metodología cualitativa, descriptivo, cuyo diseño no experimental- transversal; la población está formada por los clientes de la empresa, el tipo de muestra es no probabilística cuyo instrumento son entrevistas a los clientes y al personal. La investigación dio como resultado determinar los factores más importantes para la satisfacción del cliente, se concluyó que la resolución de problemas es importante para el cliente y que afecta directamente a la obtención de satisfacción a largo plazo. También se encontró otro factor como calidad – precio donde el cliente percibe que está relacionado con los precios.

Reyes (2014) en su tesis denominada *Calidad del Servicio para aumentar la Satisfacción del Cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango*, tuvo como objetivo verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en asociación SHARE, sede Huehuetenango. Para ello, se desarrolló una investigación experimental teniendo en cuenta al personal y al coordinador de la asociación y a 200

clientes, los cuales 100 fueron encuestados en el 2012 antes del experimento y los otros 100 en 2013 después del experimento el instrumento fue elaborado con preguntas cerradas y abiertas dirigidas al cliente y personal, una entrevista al coordinador. Cuyo resultado se obtuvo que los clientes califican la calidad del servicio durante la recepción y el proceso de información lo cual refleja poca calidad del colaborador hacia el cliente. Llegando a una conclusión de proponer la implementación de un programa de calidad del servicio, con el objeto de mejorar la satisfacción del cliente en la asociación SHARE sede Huehuetenango. Después de esta propuesta se afirma que la capacitación brindada a colaboradores ayudo a que se identifiquen más con la institución, y a conocer sus debilidades en relación a la atención al cliente.

Abad & Pincay (2014) en su tesis denominada *Análisis de Calidad del Servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*, cuyo objetivo fue analizar la calidad de servicio para incrementar el nivel de ventas de la organización. Para el análisis de la investigación se utilizo el método inductivo observación y recopilación de información análisis de los hechos internos y clasificación de la información obtenida; además se utilizó la técnica de encuesta con una población de 105 empleados y para el análisis de clientes externos se aplicara una entrevista a 10 asesores de seguros, el análisis de los resultados indican falencias en su mayoría en las áreas que tienen contacto con los clientes externos; también se descubrió que el personal que trabaja en esas áreas no tiene buena actitud hacia los demás áreas de la empresa. Para concluir la empresa tiene serios problemas en cuanto a la calidad de servicio, poca agilidad en la entrega y emisión de pólizas y cultura organizacional, para ello se recomienda establecer planes de acción enfocados a los clientes internos, realizar evaluaciones periódicas y motivar a sus colaboradores.

Chacón (2012) en su tesis de investigación denominada *Servicio al Cliente en los restaurantes del Municipio de San Pedro Laguna, departamento de Sololá*, cuyo objetivo fue determinar el servicio que ofrece al cliente. Para ello se desarrolló la siguiente encuesta dirigida a los 138 clientes, 40 empleados y 8 gerentes de los restaurantes; obteniendo como resultado realizar cambios en todo lo que engloba al servicio del cliente, como las malas condiciones higiénicas del servicio sanitario y la falta de agua, por ende, se concluye que la opinión de los empleados con respecto al servicio al cliente es adecuada. Así mismo, no tener el control para la limpieza e higiene no contando con los insumos y recursos adecuados. Por ello se recomienda a los gerentes de los restaurantes tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de los clientes para mejorar los servicios de higiene y limpieza además instalar un tanque para suministrar el agua potable.

2.1.3 Marco conceptual

La presente investigación está fundamentada en los siguientes conceptos, los inicios de la calidad, sus máximos representantes, gestión de calidad total y posteriormente la calidad de servicio y sus dimensiones. Lo cual, nos ayudaran a implementar estrategias de mejora en la creación de la propuesta en la fase final.

Enfoque de la Calidad

Calidad es cumplir con todos los requisitos, normas, indicadores de un producto bien hecho, el concepto de calidad surgió por primera vez por Federico Taylor, cuando desarrolló los estándares en los procesos de producción; lo cual, no consideró a los trabajadores en la participación de la mejora de los procesos y a los clientes. Después, Frank Gilbreth determinó la importancia de las estadísticas en la administración de los procesos para la mejora continua de la calidad. Sin embargo, los modelos estadísticos se

perfeccionaron en Estados Unidos, lo cual los llevo a ser líderes en la calidad a nivel mundial; todo ello fue hasta la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, el general Douglas MacArthur responsable de la reconstrucción de Japón solicito apoyo de los expertos estadounidenses para mejorar la calidad de los productos entre ellos fueron W. Edwards Deming y Joseph Juran. Algunas ideas que no se aplicaron en Estados Unidos fueron adaptadas por los japoneses quienes años después le quitaron el liderazgo en muchos productos (Hernández & Rodríguez, 2006).

Principios de administración de la calidad

Para comprender mejor es importante conocer a los máximos representantes de la calidad entre ellos tenemos a W. Edwards Deming, Josep Juran y Philip Crosby, quienes desarrollaron distintos modos de cómo medir, administrar y mejorar la calidad; también fueron parte en la evolución de la calidad Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa; los cuales se desarrollaron después de la Segunda Guerra Mundial.

William. Edwards Deming – el Ciclo Deming

Fue un estadístico estadounidense, desarrolló el control estadístico de calidad durante la década 20 y 30. Después de la Segunda Guerra Mundial, empezó a enseñar el control estadístico en Japón, l reconocido por su desempeño y mejoramiento de la calidad del producto y servicio llamado premio Deming, además difundió el Ciclo Deming que consiste en la mejora continua del producto y su uso, lo cual requiere diseñar un modelo con normas de calidad (planear, hacer, actuar y verificar), por otro lado, para alcanzar la excelencia en la calidad propone los 14 puntos:

Crear y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la organización; aprender los nuevos principios generales; entender el objeto de la

inspección para el mejoramiento de los procesos y la reducción del costo; dejar de tomar decisiones tan solo en base al costo; mejorar en forma constante; instituir la capacitación; enseñar e instituir el liderazgo; eliminar el miedo; optimizar los esfuerzos de los equipos; eliminar exhortaciones de la fuerza de trabajo; eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos; eliminar las barreras para enorgullecerse por la calidad del trabajo; impulsar la educación y el auto mejoramiento y tomar acción (James & William, 1993).

Joseph M. Juran

Josep Juran ingeniero industrial, en 1951 escribió una obra *Quality Control Handbook*, cuyo libro considerado como la “biblia” de la calidad, Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en los años cincuenta. Sin embargo, no propone un gran cambio cultural en la organización, sino busca mejorar la calidad trabajando dentro del sistema y se enfoca en tres procesos principales llamado la trilogía de la calidad: planificación de la calidad; control de calidad y mejoramiento de la calidad. También señala que los problemas de la calidad se deben por la mala dirección, por ello, todo programa de calidad debe contener: capacitación continua; programas permanentes de mejora y liderazgo. Además, propone diez pasos para mejorar la calidad:

Crear conciencia y necesidad de mejoramiento; determinar metas de mejora; organizarse en equipos; capacitación; desarrollar proyectos para resolver problemas; reportar los problemas tal cual; reconocimiento; comunicar los resultados; mantener consistencia en los registros y mantener la mejora en todos los sistemas y procesos de la empresa u organización (Hernández & Rodríguez, 2006).

Philip B. Crosby – Cero defectos

Fue vicepresidente de la calidad en Internacional Telephone and Telegraph (ITT), en 1979 fundo Associates para crear y ofrecer programas de capacitación, también es autor de varios libros, creador del concepto “cero defectos”. Crosby menciona que los problemas de la calidad se vuelven problemas por la falta de cumplimiento de las especificaciones, lo cual, genera variación en la producción y se deben identificar ya que son ocasionados por los departamentos dentro de la organización, por ello el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de la alta dirección medir el cumplimiento de las especificaciones y hacer que todas las personas involucradas entiendan el propósito. Existen tres componentes básicos para la solución de problemas y mejoramiento de la calidad; cuatro fundamentos o pilares de la calidad; cinco principios de la dirección por calidad y catorce pasos (James & William, 1993).

Mejora continua

Hoy en día las empresas están relacionadas al constante cambio y a las nuevas necesidades de los clientes según Del Bosque (2006) la mejora continua es:

Una técnica de cambio organizacional suave y continuo centrado en las actividades de grupo de las personas. Tiene como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual y el paso a paso por medio de la colaboración y participación de las personas (p.505).

Al aplicar la mejora continua en una organización no solo significa hacer mejor las cosas cada día, sino lograr los resultados como eliminación de desperdicios ya sea de material o insumos, de tiempo y también reducir costos. Todo ello se logra con el compromiso del personal que labora, para ello, el personal involucrado debe estar

capacitado y motivado para realizar bien el trabajo y cumplir con el proceso paso a paso y brindar un producto o servicio de calidad logrando satisfacer al cliente.

Calidad total

La Calidad Total se inició en las empresas japonesas, surgió a finales de la segunda guerra mundial, donde la calidad y la certificación son indispensables para ingresar a los mercados internacionales. Es por ello que la calidad involucra a clientes externos e internos. Existen tres metodologías básicas de la calidad son: Total Quality Management (Control Total de Calidad) creado por Kaoru Ishikawa, el cual desarrollo las siete herramientas estadísticas de la calidad y el proceso de calidad PHVA; mejora continua fue creado por Edwards Deming, el cual desarrollo los catorce puntos; y Cero defectos creado por Philip Crosby el cual propone catorce pasos (Munch, 2010).

Esta herramienta de gestión es muy importante en todas las empresas pequeñas y grandes según Del Bosque (2006) la calidad total se:

Aplica a todas las áreas y niveles de organización y debe empezar en la cima de la empresa. El comportamiento de la alta dirección es indispensable para garantizar un profundo cambio en la cultura de la organización. La gestión de la calidad total trajo técnicas conocidas como: exactitud, tercerización y reducción del tiempo del ciclo de producción (p. 509).

Así mismo, permite reducir los costos al lograr terciarizar y definir con exactitud los niveles jerárquicos y también atender con mayor rapidez al cliente.

Para Juran (citado por Del Bosque , 2006), el programa de calidad total debe basarse en los siguientes pasos: promover la concientización de la necesidad y

oportunidad de mejoras; establecer metas de mejoramientos; organizar para alcanzar las metas; prever capacitaciones; ejecutar los proyectos para solucionar los problemas; reportar y divulgar el progreso; demostrar reconocimiento a las personas; comunicar los resultados alcanzados; conservar los datos obtenidos y mantener el entusiasmo haciendo de la mejora anual parte integrante de los sistemas y procesos normales de la empresa (p. 509).

Todos estos pasos mencionados por Juran se debe practicar en toda organización, lo cual conduce hacia la calidad donde todo el personal que labora sea responsable y se comprometa alcanzar la calidad y sea capaz de solucionar los problemas.

Para Deming “la calidad debe tener como objetivo las necesidades del usuario, presentes y futuras”. Para Juran, representa la “adecuación al a finalidad o al uso”. Para Crosby, es la “conformidad con las exigencias”. Feigenbaum dice que es “lo total de las características de un producto o servicio referentes a marketing, ingeniería, manufactura y mantenimiento, donde el producto o servicio cumplirá las expectativas del cliente”. Todos estos conceptos se refieren a los clientes tanto internos como externos y a los proveedores, así mismo la mejora continua de la calidad se basa en los procesos operacionales, por lo tanto, la calidad total se realiza en toda la organización (Del Bosque, 2006).

Según Certo (2001) la administración de la calidad total es “el proceso continuo de participación de todos los miembros de una organización para cerciorarse que cada actividad relacionada con la producción de bienes o servicios, desempeñe un papel importante en el establecimiento de la calidad de un producto” (p.506). Calidad total

significa que todos los miembros de la organización estén involucrados y sean partícipe de los cambios día a día.

Normas ISO

Es una norma que asegura la calidad total y certifica mediante la familia ISO 900, es uno de los requisitos indispensables para ingresar al mercado internacional. Esta norma fue creada en 1987 por la Organización Internacional de Normalización en Ginebra, cuyo fin es evaluar y controlar la calidad de las organizaciones y sobretodo la calidad de los productos a fabricar de forma ordenada y confiable cumpliendo las necesidades del cliente (Munch, 2010).

Los beneficios del ISO son:

Reducción de desechos, reprocesos y quejas de los clientes; da confianza a los consumidores; se puede visualizar el comportamiento real de los diferentes procesos involucrados en el sistema de aseguramiento de la calidad; reduce los conflictos y problemas, se delimitan las funciones y responsabilidades de cada miembro; se cuenta con personal capacitado; eficaz utilización de los recursos y materiales y humanos obteniendo como resultado mayor productividad; elimina cuellos de botella en la producción; concientiza a los trabajadores sobre la calidad y mejora de la cultura de la empresa; mejora la imagen y la credibilidad de la empresa en el mercado externo según Hernández & Rodríguez (2006, p.384).

En ISO, es muy importante toda empresa al lograr certificar tiene una serie de beneficios, es una norma que garantiza seguridad ante el cliente, lo cual la organización se hace más competitiva en el mercado.

Enfoque de la calidad de servicio

El servicio es tan importante que una falla en él, es tan dañina como en el producto. Durante muchos años se pensó que el servicio no era un producto, hoy en día, las entidades bancarias, los hoteles y la venta de alimentos denominan producto a los servicios que brindan a sus clientes. Jan Carlzon, es uno de los autores destacados de la calidad de servicio, el cual desarrollo el momento de verdad de dos tipos. Momento estelares, el que genera en el cliente impresiones positivas, estas son ocasionadas por los trabajadores de la empresa, lo cual, satisface las necesidades del cliente dejando en ello un impacto agradable. Momento amargo, son aquellas experiencias negativas que experimenta el cliente debido al mal servicio; ocasionando mala imagen para la empresa. Es por ello, que las empresas deben cuidar mucho ese punto para lograr un servicio sin defectos, algunas utilizan al cliente misterioso para descubrir fallas en el servicio (Hernández & Rodríguez, 2006).

Calidad

Del Bosque (2000), “la calidad Se ha convertido en una moneda corriente entre las organizaciones. Ha surgido como una filosofía administrativa, centrada en el incremento de resultados excelentes y confiables en función de los clientes que perciben los productos o servicios” (p.33). La calidad en la actualidad es un factor muy importante dentro de la empresa, lo cual los clientes exigen productos de buena calidad; para ello, las empresas tienen que cumplir con todas las condiciones sanitarias y llevar un control riguroso al momento de su elaboración y cumplir con los estándares específicos.

La calidad dentro del entorno empresarial está orientado al producto o a los procesos operativos y se entiende como “amplitud para el uso”, “conformidad a normas y especificaciones”. Por otro lado, orientado hacia el cliente “satisfacer las necesidades y

expectativas de los clientes a un precio igual o inferior al que se le asigna al producto o servicio en función del valor”, por lo tanto, calidad está relacionado directamente con el “valor” que el cliente percibe del producto o servicio, sin relación con el costo de producción (Pérez, 1999).

Para James & William (1993), “se basa en una hipótesis de que la calidad está determinada por lo que desea un comprador y lo que esté dispuesto a pagar” (p.10). Esto quiere decir, que hay consumidores que no toman en cuenta la calidad del producto o servicio sino el precio, como también muchos de ellos prefieren obtener un producto de calidad sin importar el precio.

Para Juran (citado por Hernández & Rodríguez, 2006), la calidad es “cumplir con todos los requisitos” (p.24). Esto quiere decir, que todos los involucrados en la empresa tienen que cumplir con los indicadores establecidos; donde los consumidores exigen un producto o servicio que cumpla con las normas establecidas garantizando confianza en ellos.

Para Deming la calidad se basa en las necesidades del consumidor presentes y futuras, donde satisfacen plenamente sus expectativas; para ello determinó los siguientes factores: que el producto o servicio reúna las características que ofrece; proporcione instrucciones de uso y que brinde servicio de reparaciones (Hernández & Rodríguez, 2006).

La calidad es un sistema eficiente para atraer, satisfacer, exceder y retener a todos los clientes, tanto internos como externos; es hacer las cosas a la medida de las exigencias de

los clientes. Donde todas las áreas deben estar organizadas para buscar siempre la satisfacción del consumidor final (Hernández, 2009).

La calidad es importante por tres razones primero la reputación de la empresa, nuestra la calidad de cómo se vean sus productos nuevos, en la contratación de personal y en las relaciones con los proveedores; segundo la responsabilidad por el producto, es decir los tribunales responsabilizan de los daños de un producto a las organizaciones, para ello, existe la ley sobre seguridad de producto para el consumidor el cual hace respetar los estándares de los productos; tercero implicaciones globales, la calidad constituye una preocupación internacional, por ende, los productos deben cumplir las expectativas de cantidad, diseño y precios (Heizer & Render, 2007).

Cliente o usuarios

Son aquellas personas que compran un producto o servicio de una empresa, también llamados usuarios; que pueden ser internos los cuales pertenecen a la empresa; usuarios externos son aquellas personas a las que brinda o presta un servicio o vende un producto (Hernández & Rodríguez, 2006).

Servicios

Según James & William (1993), “el servicio es un acto social que se lleva a cabo en contacto directo entre el cliente y los representantes de la empresa de servicio” (p.26). Es un conjunto de actividades que busca satisfacer las necesidades de los clientes, existen dos tipos de servicios tanto públicos como privados los cuales son tangibles e intangibles. Las características de los servicios se dividen en cuatro, intangibles, es decir no pueden tocarse, probarse ni sentirse antes de ser adquiridos; son perecederos, no se almacenan

para futuras ventas, no se pueden devolver; son heterogéneos, los servicios no se producen en línea, también no serán exactamente iguales ya que en el proceso intervienen diferentes personas y por último, son inseparables, ya que existe una interconexión entre el prestador del servicio y el cliente implicado y la recepción del servicio (Trujillo, Carrete, Vera, & García, 2011).

Proceso de satisfacción del cliente

Pérez (1999), es el proceso a través del cual, el cliente percibe la satisfacción de su necesidad. El objetivo de incrementar y satisfacer siempre al cliente a la primera, no es otro que de conseguir su recompra y recomendación a terceros como prueba de fidelidad (p.41). El proceso se inicia cuando el cliente tiene una necesidad del producto o servicio a comprar y este cumple las expectativas teniendo como resultado la fidelización y recomendación del producto o servicio.

La satisfacción de cliente para Del Bosque (2006), “el cliente debe ser la persona más importante de la organización. Jamás debe ser tratado como inoportuno o un sector pasivo de los productos y servicios de la organización” (p.508). Esto quiere decir, que los clientes son lo más importante y deben estar satisfechos del producto o servicio obtenido; logrando fidelizar e incrementar las ventas.

Sin embargo, hoy en día, existen diversos productos y servicios similares que ofrecen las empresas para satisfacer las necesidades, por ello, los clientes al momento de elegir su compra esperan que lo ofertado cumpla con sus expectativas; por lo tanto, si el cliente queda satisfecho con el producto posiblemente regrese a comprar el producto o servicio, además de comunicar a otras amigos de la buena experiencia que obtuvo, si esto

fuera lo contrario el cliente será insatisfecho, lo cual, no regresara a comprar teniendo opción a la competencia (Kotler & Armstrong, 2008).

Importancia de la calidad de servicio

Para que una empresa se pueda distinguir, consiste en ofrecer calidad en el servicio, en forma continua, la cual, es una ventaja competitiva para diferenciarse del resto, obteniendo un mejor desempeño en la productividad y en las utilidades de la organización. Es importante identificar las expectativas y percepciones de los clientes, ya que de eso dependerá la fidelidad de los mismos (Kotler, 1997).

Calidad de servicios

La calidad de servicio se relaciona con la calidad en general y su gestión, por ello que no existe un solo concepto, sino que hay diversas perspectivas de acuerdo con Reeves y Bednar (1994), se distinguen cuatro formas de entender la calidad:

Calidad como “excelencia”. Se define como lo mejor en un sentido absoluto, lo cual las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para conseguir el mejor de los resultados. Calidad como “valor”, hace referencia de que no existe el mejor bien de consumo o servicio, sino que depende tanto de la calidad como del precio; de este modo se debe tener en cuenta la excelencia, precio y accesibilidad, lo cual ayuda a conseguir a la organización una eficiencia interna y efectividad externa; así mismo, satisfacer las expectativas de los usuarios. Todo ello se concluye en la importancia que le dan las personas ya sea al precio o calidad y en base a ello varia. Calidad como “ajuste a las especificaciones”. Examina el producto de manera global sin tener en cuenta las especificaciones que tenía marcada la empresa y por último la calidad como “satisfacción de las expectativas de los consumidores”. Donde es posible conocer lo que es importante

para el consumidor si llega a satisfacer sus expectativas (Martínez, Peiró, & Ramos, 2002).

Cronin y Taylor defienden que la calidad de servicio debe entenderse solo a partir de las percepciones por parte de los clientes. Es por ello, que el cliente es el único quien evalúa o califica el nivel de calidad del producto o servicio; por el contrario, la discrepancia entre expectativas y percepciones crea ambigüedad y se confunde con las definiciones de satisfacción (Martínez, Pairó, & Ramos, 2002).

Miranda, Chamorro, & Rubio (2007), la calidad de servicio es un “Servicio que responde a las expectativas de los clientes, satisfaciendo sus necesidades y requerimientos” (p.241). La calidad de servicio es muy importante, lo cual, debe de ser la mejor para satisfacer al cliente y generar en él la fidelización; ya que un cliente satisfecho es aquel que cumplió sus expectativas del producto o servicio.

La calidad del servicio es evaluada por el cliente, quien califica después del uso, sea del producto o del servicio, por ello, consiste en cumplir con las expectativas del cliente (Müller, 1999).

La calidad de servicio según Larrea (1991), “Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio” (p.82). Podemos concluir, que la calidad de servicio es la percepción que tiene el cliente del producto o servicio adquirido, determina si el servicio o producto es de calidad, también relaciona a las propiedades físicas, incluyendo el valor que se obtiene por el precio que paga.

Una empresa de servicios debe establecer requisitos y especificaciones que permitan fijar metas en las diversas áreas de la empresa, en otras palabras el consumidor es quien determina la calidad, en base a lo que satisface sus necesidades (Cobra, 2000).

Tangibilidad

Son aquellos aspectos físicos del servicio como instalaciones físicas equipamiento y apariencia del personal, según Rufín & Medina (2012) la tangibilidad es la “apariciencia de las instalaciones físicas, equipos, personas y materiales de comunicación” (p.103). En otras palabras la dimensión tangibilidad es todo aquello que conforma la ambientación del local, instalaciones, apariencia del personal, y todos los materiales publicitarios o equipos relacionados con el servicio que ofrece la empresa.

Podemos definir, que la dimensión tangibilidad dentro de una empresa es muy importante, mediante ello, los clientes perciben todo lo relacionado con el servicio que brindan la empresa, por ejemplo: las instalaciones, material publicitario, equipos y personal.

Confiabilidad o Fiabilidad

Se define la confiabilidad, como la probabilidad de que un producto o servicio lleve a cabo su función esperada, durante un periodo establecido de tiempo, bajo condiciones específicas de funcionamiento, así mismo la confiabilidad se define como la probabilidad en un determinado tiempo y el cumplimiento de lo esperado; donde la empresa realiza el servicio tal y como lo había prometido a la primera (James & William, 1993).

Cuesta (2009), indica que la dimensión fiabilidad es “realización del servicio prometido de forma precisa” (p.39). Esto quiere decir, que el cliente espera ser atendido de la forma tal cual se lo prometieron, con todas las características y en el tiempo específico.

Del Río (2013), menciona el concepto de fiabilidad como “criterio métrico de calidad que facilita información sobre la cantidad de error aleatorio que contiene una medida” (p. 165). La fiabilidad es la precisión de medida de la realización del servicio sin cometer errores.

Dale (1995), menciona que la confiabilidad “es la probabilidad de que un producto determinado realice aquellas funciones para las que fue creado de manera satisfactoria durante un lapso vital determinado y bajo ciertas condiciones definidas” (p. 385). Esto quiere decir, que el cliente confía en el servicio que le ofrece la empresa; es por ello, que la organización debe realizar bien su trabajo.

Para finalizar, la dimensión fiabilidad según Schnarch (2011), menciona que “los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas, también esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla” (p.44). Por ello, es muy importante que las empresas cumplan con lo que prometen, los clientes confían en el producto o servicio que le ofrecen.

Capacidad de Respuesta

Es la efectividad de los empleados que tienen la capacidad o conocimiento para responder a las necesidades de los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Hoy en día, los

consumidores son más exigentes y no les gusta esperar mucho tiempo, por ello, las empresas deben adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes.

Seguridad

Conocimiento y capacidad para inspirar confianza y seguridad a sus clientes, para Setó (2004) la dimensión seguridad es el “Conocimiento y atención mostrados por el personal de contacto y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza al cliente” (p.23). El personal muestra confianza y seguridad al cliente en la realización del servicio.

Así mismo, Miranda, Chamorro & Rubio (2007), definen el concepto de seguridad como la “inexistencia de peligros, riesgos o dudas” (p. 242). Es por ello, existe la política de confidencialidad de los datos ya sea de la empresa, del cliente o trabajador y se vuelve fundamental para la satisfacción del mismo.

Empatía

Podemos decir que la dimensión empatía, es la capacidad de entender y comprender los sentimientos de otras personas y así mejorar la atención o servicio que se brinda.

Urcola & Urcola (2015), define a la empatía como la “capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que el otro individuo siente o pueda sentir” (p. 101). Es la habilidad que tiene un individuo para entender a otro individuo y ponerse en su lugar ayudarlo o comprenderlo.

La empatía se define como la capacidad que tienen determinadas personas para conectarse con otras y ponerse en su lugar, es atención individualizada que se brinda al cliente, además de comprenderlo y acompañarlo en sus sentimientos (Braidot, 2013).

Servicio al cliente

Todo cliente espera recibir el producto o servicio de calidad, lo cual, está acompañado de una atención adecuada permitiendo fidelizar a los clientes, sin embargo, es importante brindar un excelente servicio al cliente, según Schnarch (2011) el servicio al cliente es:

El conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial (p.45).

El servicio al cliente es un conjunto de acciones que están acompañadas con el producto o servicio que espera recibir el comprador, por parte de la empresa, además consiste en asegurarse que los clientes queden satisfechos y puedan regresar; lo cual, es muy importante para poder fidelizar al cliente.

Fidelización del cliente

Para poder fidelizar al cliente es necesario brindar un producto de calidad y un excelente servicio al cliente, sin embargo, no es suficiente existen tres niveles de relaciones que se pueden establecer con los clientes; si se piensa en la fidelización, los niveles son indispensables, consiste en estrechar la mano y dar las gracias; segundo nivel reactivo consiste en brindar seguridad con una sencilla palabra “si algo anda mal no dude en llamarnos” estas palabras harán sentir seguros a los clientes al momento de adquirir un producto o servicio, el tercer nivel es demostrar responsabilidad ante el cliente, en este

caso, la empresa debe comunicarse con el cliente para verificar si todo marcha bien; y por último relación total, consiste en la comunicación permanente con el cliente para lograr la lealtad. En síntesis, una empresa nunca debe perder la comunicación con el cliente más aún si se trata de un emprendedor ya que aparte de brindar servicio o producto se debe establecer vínculos duraderos con los usuarios, por lo cual, las empresas se deben preocupar por ello y brindar el mejor servicio o producto, información adecuada generando comodidad en el cliente y lograr fidelizar satisfaciendo sus necesidades, por último, las causas que llevan a un cliente a ser fiel a un producto o servicio es el precio, el valor percibido, la imagen, la confianza y la inercia (Schnarch, 2011).

La fidelización del cliente se divide en dos dimensiones la primera es subjetiva, la cual se basa en establecer vínculos emocionales entre el cliente y la empresa; el segundo es objetiva, está relacionada con el perfil del comportamiento del cliente, el cual quiere decir, empezar por la raíz para fidelizar al cliente (Huete, Serrano, & Soler,)

Proceso

Los procesos son aquellas actividades que se realizan paso a paso según Pérez (1999) define al proceso como “Secuencia de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para su usuario o cliente” (p.151). Los elementos de un proceso son: proveedor, cliente, los medios y determinados requisitos de los recursos, un sistema de control y límites claros y desconocidos. Estos elementos son muy importantes dentro del proceso, donde indican una secuencia a seguir de todas las actividades a realizar en la empresa.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Esta investigación tiene un sintagma holístico, lo cual implica realizar una investigación cualitativa y cuantitativa del mismo campo de estudio y nos permite determinar un diagnóstico final.

Según Hurtado (2000) conceptualiza este modelo como:

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.
(p.14)

La investigación holística es un método más completo, lo cual da como resultado diversas propuestas o caminos, que permiten dar solución; ya que lo holístico ayuda a entender mejor la realidad.

2.2.2 Enfoque

En la investigación se desarrolla una investigación mixta, está basado en la recopilación de información, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, para Hernandez , Fernández & Baptista (2014), “La meta de la investigación mixta no es remplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.532). Al desarrollar en enfoque mixto en el estudio, ayuda a entender mejor la realidad, permite realizar una investigación cuantitativa y cualitativa,

que permite obtener un panorama más claro del objeto de estudio y en base a ello se realiza el diagnóstico de la propuesta final.

2.2.3 Tipo

El tipo de investigación a utilizar es proyectivo, que permite diseñar una propuesta a futuro para Hurtado (2000), “la investigación proyectiva tiene que ver directamente con la invención, pero también con los procesos de planificación” (p.326). Esta investigación nos permite ver con claridad en qué situación se encuentra la empresa y en base a ello planificar el cambio y lograr el objetivo.

2.2.4 Diseño

En la investigación a desarrollar se utilizará el diseño transversal no experimental. Esta investigación se enfoca en estudiar las variables, analiza los cambios al paso del tiempo por lo cual el diseño transversal recolecta datos en un solo tiempo o momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías				
Categoría I				
Calidad de Servicio				
Subcategorías apriorísticas				
Elemento Tangible	Confiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Sub categorías emergentes				
Procesos de Estandarización		Fidelización de Cliente.		Servicio al cliente.

Cuadro 3. *Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes*

2.2.6 Unidad de análisis

Son aquellas unidades de estudio que se aplican en la investigación y estos pueden ser una persona u objeto de un determinado lugar.

Para Arnau (1980), (citado por Hurtado, 2000), define a la población “como un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (p. 152). La población cumple un rol muy importante, es el lugar donde se realizará el estudio, del cual se obtiene la información.

La población está conformada por los clientes fieles que acuden al restaurante la Posada del Pez, ubicado en el distrito de Los Olivos.

Muestra

Para Hurtado (2000), “la muestra es una proporción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)” (p.154). En este caso se elige a un grupo determinado de la población a realizar el estudio de investigación.

Para Martínez (1984), (citado por Hurtado, 2000), define “una muestra debe ser lo suficientemente pequeña para que el costo de la investigación sea mínimo, pero lo bastante grande para que el error del muestreo sea admisible” (p.156). Es por ello que en la presente investigación la muestra se realizará a un determinado grupo de clientes del restaurante La Posada del Pez, ubicado en Los Olivos.

Según Martínez (1996), (citado por Hurtado, 2000), define “un muestreo intencional se pueden eliminar los casos atípicos y calibrar influencias excepcionales tratando de que la muestra sea lo más precisa al grupo natural” (p. 164).

Tabla 1

Muestra holística para la investigación.

Muestra cuantitativa	f	%	Muestra cualitativa	f	%
Clientes	30	100	Trabajador	1	33.3
			Administrador del restaurante	1	33.3
			Dueño del restaurante	1	33.3
Total	30	100	Total	3	100%

2.2.7 Técnicas e instrumentos

Los instrumentos usados en esta investigación para lograr los objetivos trazados se emplearán diversas técnicas como el cuestionario y las entrevistas.

La técnica de recolección de datos comprende procedimientos y actividades que le permitan al investigador obtener la información y así dar respuesta a la pregunta de investigación. Para ello la observación debe ser en el campo de estudio. Así mismo los instrumentos son la vía mediante la cual se aplica una determinada técnica de recolección de datos (Hurtado, 2000).

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) define al cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. Así mismo, en la presente investigación se trabajará con el modelo Servqual del cuestionario escala de Likert, ya que nos ayudara a recolectar datos o información de manera clara y precisa de una determinada población.

Según Nahoum (1961), (citado por Hurtado, 2000) la entrevista “es una situación de conversación, de dos o más personas, en la cual ocurre un intercambio de opiniones de

actitudes, de informaciones” (p.461). La entrevista es un dialogo entre dos o más personas con la finalidad de obtener información.

Ficha técnica del cuestionario

Nombre: Cuestionario Servqual

Autor: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

Procedencia: Estados Unidos

Objetivo: Recopilar información para determinar el nivel de calidad de servicio que perciben los clientes en el restaurante La Posada Del Pez.

Lugar de aplicación: Restaurante La Posada del Pez Av. Naranjal 683, Los Olivos, Lima.

Forma de aplicación: Individual

Duración de la Aplicación: 5 minutos

Descripción del instrumento: Escala de Likert

Procedimientos de puntuación:

Sub categorías	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos																													
Tangible	Infraestructura y apariencia del personal	1,2,3,4	Baremos por dimensiones:																													
	Fiabilidad	5,6,7,8,9	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Niveles</th> <th colspan="5">Puntaje</th> </tr> <tr> <th>Tangible</th> <th>Fiabilidad</th> <th>C. R.</th> <th>Seguridad</th> <th>Empatía</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>4-9</td> <td>5-11</td> <td>4-9</td> <td>4-9</td> <td>5-11</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>10-15</td> <td>12-18</td> <td>10-15</td> <td>10-15</td> <td>12-18</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>16-20</td> <td>19-25</td> <td>16-20</td> <td>16-20</td> <td>19-25</td> </tr> </tbody> </table>	Niveles	Puntaje					Tangible	Fiabilidad	C. R.	Seguridad	Empatía	Bajo	4-9	5-11	4-9	4-9	5-11	Regular	10-15	12-18	10-15	10-15	12-18	Alto	16-20	19-25	16-20	16-20	19-25
			Niveles		Puntaje																											
Tangible	Fiabilidad	C. R.		Seguridad	Empatía																											
Bajo	4-9	5-11	4-9	4-9	5-11																											
Regular	10-15	12-18	10-15	10-15	12-18																											
Alto	16-20	19-25	16-20	16-20	19-25																											
Capacidad de respuesta	Disposición para brindar un servicio inmediato	10,11,12,13	Baremos de la variable:																													
Seguridad	Conocimiento y habilidad para transmitir confianza	14,15,16,17	Percepción de la calidad de servicio																													
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveles</th> <th>Puntaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>22-51</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>52-81</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>82-110</td> </tr> </tbody> </table>	Niveles	Puntaje	Bajo	22-51	Regular	52-81	Alto	82-110																					
			Niveles	Puntaje																												
Bajo	22-51																															
Regular	52-81																															
Alto	82-110																															
Empatía	Atención personalizada y preocupación por sus clientes	18,19,20,21,22	Escala de Likert del instrumento: Muy desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Indeciso (3), De acuerdo (4), Muy de acuerdo (5).																													

Cuadro 4. Niveles y rangos. *Fuente:* Elaboración propia

Validez del instrumento cuantitativo

Tabla 1

Validez por expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Mg. Abel De La Torre Tejada	Aplicable
2	Lic. José Antonio Picoaga Linares	Aplicable
3	Mg. Manuel Jesús Mendives Laura	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez del instrumento (ver anexos N°4).

Confiabilidad del instrumento cuantitativo

Tabla 2

Análisis de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,917	22

Para la confiabilidad se realizó la aplicación del piloto en el restaurante “La Posada del Pez” utilizando la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado un nivel de muy alta confiabilidad (0,917).

2.2.8 Procedimiento para la recopilación de datos

El proceso de análisis se desarrollará de la siguiente manera:

La reducción de datos

Consiste en recopilar información de diversas fuentes bibliográficas, documentos e informes de la empresa, según lo encontrado se procede a dar solución a dicha problemática.

Posteriormente se elaboró el instrumento de recolección de datos entre ellos el cuestionario y la entrevista, en los cuales se debe considerar los variables de estudio. Así mismo, se procedió a solicitar la validación de instrumentos mediante expertos. Por ultimo solicitar autorización para la aplicación de los instrumentos como la entrevista y cuestionario.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizará el programa estadístico de análisis cuantitativo el SPSS 22 y se procesa la información obtenida, la cual dará como resultado medidas de frecuencia. Así mismo, se utilizará el método de triangulación y categorización.

Análisis descriptivo

Así mismo, se procede a la revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías planteadas en dicha investigación.

Por último, se realiza el análisis y sistematización descriptiva, de los resultados y conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Triangulación

En este paso, se procede a realizar conclusiones aproximativas de los datos obtenidos de la encuesta y entrevista, posteriormente una segunda triangulación cuantitativo –

cualitativo y finalmente realizar una tercera triangulación que incluye la discusión de la problemática relacionada con los antecedentes y teorías administrativas.

2.2.9 Método de análisis de datos

Procedimiento para recopilar datos cuantitativos

En esta etapa se ha procedido a recolectar información de la empresa e identificar la problemática, lo cual se determinó la calidad de servicio como objeto de estudio. Posteriormente se ha elaborado el instrumento de recolección de datos clasificando las subcategorías de acuerdo a la categoría, la cual se procedió a seleccionar profesionales idóneos para la validación de los instrumentos. La ejecución inicio mediante una solicitud al administrador del restaurante, permiso para aplicar la encuesta, para ello se programó los días de la aplicación del piloto, así mismo eh recodificado la categoría y subcategorías eh dado etiqueta y luego he procesado los resultados en el programa SPSS, obteniendo un análisis cuantitativo de frecuencias por sub categorías necesarias para la investigación, finalmente se procede a realizar la interpretación de lo obtenido.

Procedimiento para recopilar datos cualitativos

Se realizó la ficha de entrevista de acuerdo a las subcategorías establecidas, así mismo eh coordinado con el administrador para realizar las entrevistas, luego se procesó la información obtenida y se realizó las conclusiones aproximativas; finalmente se realizó una triangulación de los datos obtenidos (cuestionario y entrevista). Lo cual permite determinar el nivel de calidad de servicio de la empresa de alimentos y en base a ello realizar una propuesta de mejora.

2.2.10 Mapeamiento

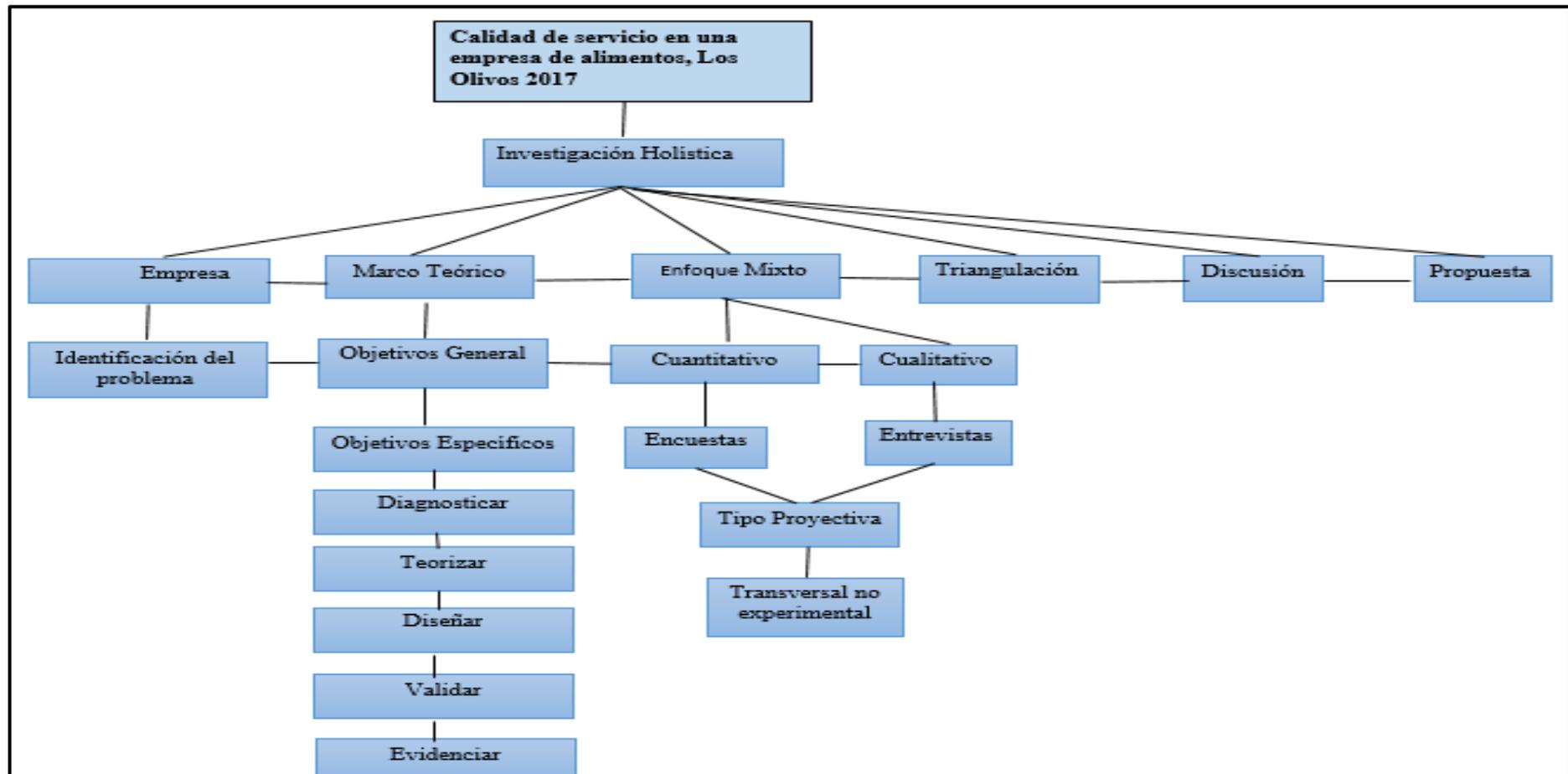


Figura 1. Mapeamiento de la investigación. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III
EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Somos una empresa 100% peruana Doaydan S.A.C, nace de una pareja de esposos Daniel y Olinda; esta historia inicia en una carretilla en el distrito de la Victoria donde doña Olinda vendía ceviche al paso en los años 1990. Cuatro años después se convierte en un local de pescados y mariscos en la Victoria llamada La Posada Del Pez, por motivos de seguridad se trasladó al distrito de Comas. Donde hoy en día cuenta con tres locales.

El restaurante La Posada Del Pez, brinda una novedosa e ingeniosa carta marina, elaborada con productos de calidad y una inigualable sazón.

El restaurante La Posada Del Pez cuenta con un estilo sencillo y pintoresco, además de una atención personalizada en donde podrás disfrutar de una exquisita sazón norteña con una variedad de platos como maretazo, parihuelas, sudados, tacú tacú marino, chaufa de mariscos, pescados a la plancha, combinado de jalea, piqueos, ceviche y arroz con mariscos, ceviche político, hecho con pescado, choros, conchas de abanico y camarones o el ceviche afrodisíaco que lleva cangrejo macho, conchas, huevera frita y crema de maca, entre otros, acompañados de bebidas y cócteles.

Además, fue ganador a mejor ceviche en Mistura 2011.

3.2 Marco legal de la empresa

Doaydan S.A.C está constituido como persona jurídica, afecto al nuevo RUS, con número de RUC: 20557833570, el cual está sujeto a la contribución tributaria de la Sunat.

3.3 Actividad económica de la empresa

Doaydan S.A.C, es una empresa que registra como actividad económica restaurante preparación de alimentos “pescados y mariscos”. Que ofrece una variación de platos típicos y afrodisiacos.

3.4 Proyectos actuales

Doaydan S.A.C, cuenta con los siguientes proyectos:

Mistura 2017.

TV. Gastronomía.

Expansión nacional: Cusco, Arequipa, Madre de Dios, entre otros.

Expansión internacional: Miami y Estados Unidos.

Del mismo modo contribuye con la responsabilidad social con el fin de cuidar el medio ambiente, por ende, recicla o clasifica los tachos de basura.

3.5 Perspectiva empresarial

Doaydan S.A.C, fomenta cinco valores fundamentales en su actividad organizacional pensada en los consumidores, proveedores, colaboradores y el medio ambiente, de esta manera garantiza la calidad de vida de los consumidores.

Trabajo en equipo, responsabilidad social, puntualidad en el servicio, Compromiso con nuestros clientes y mejora continua.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico cuantitativo

A continuación, se presentan las tablas y gráficos estadísticos y el análisis de resultados obtenidos según la encuesta realizada a 30 clientes del restaurante La Posada Del Pez, distrito de Los Olivos.

Tabla 3

Nivel de percepción de tangibilidad en la calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	16,7
Regular	23	76,7
Alto	2	6,7
Total	30	100,0

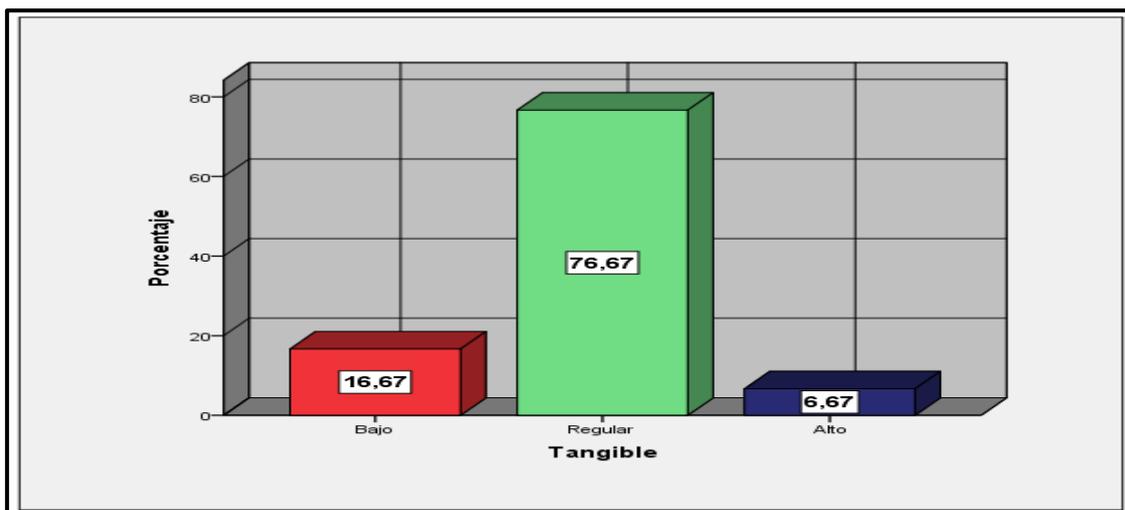


Figura 2. Evaluación de la percepción de tangibilidad de la calidad de servicio

En la tabla 4 y figura 2 se muestra de los 30 encuestados, de los cuales el 76.67 % afirman que la tangibilidad en la calidad de servicio es regular; mientras que el 16.67 % de los encuestados consideran que el nivel de tangibilidad en la calidad de servicio es baja; solo un 6.67% de los encuestados manifiestan que la percepción de tangibilidad con respecto a la calidad de servicio es alta en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

Tabla 4

Nivel de percepción de la fiabilidad en la calidad de servicio

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	23,3
Regular	16	53,3
Alto	7	23,3
Total	30	100,0

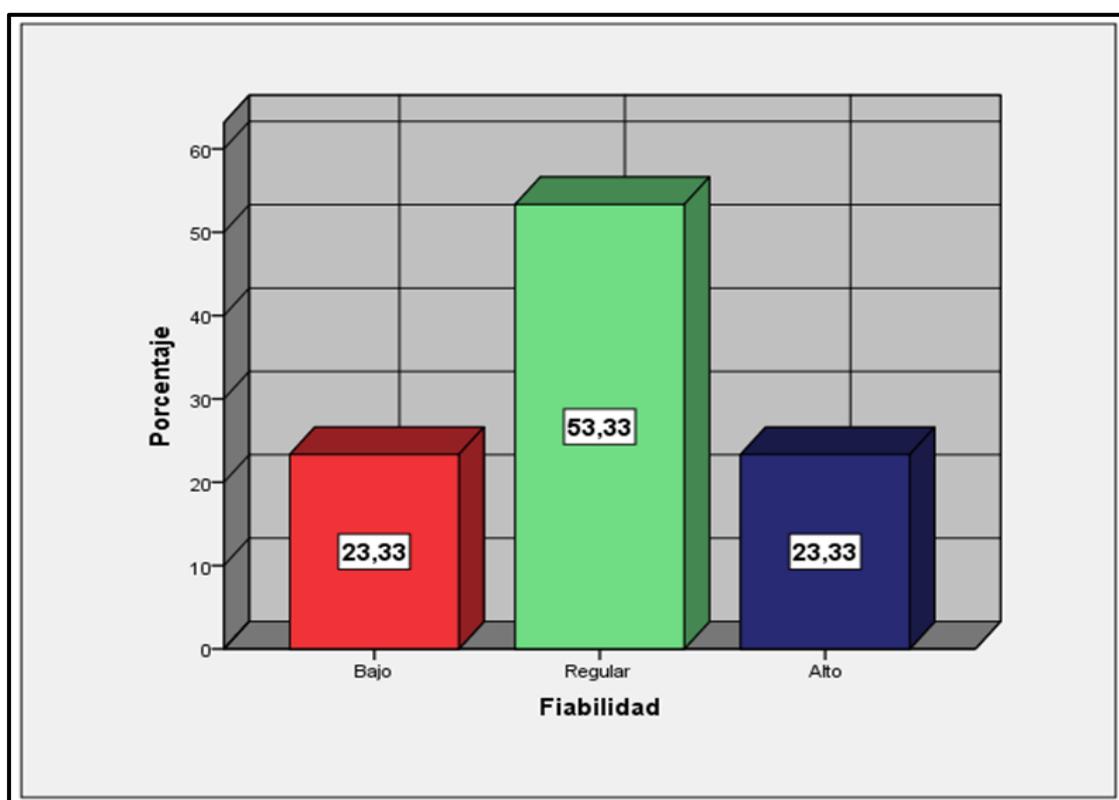


Figura 3. Evaluación de la percepción fiabilidad en la calidad de servicio

En la tabla 5 y figura 3 se muestra que el 53,33 % de los encuestados, afirman que la fiabilidad en la calidad de servicio es regular; mientras que el 23,33 % de los encuestados consideran un nivel de fiabilidad bajo; solo el 23,33 % de los encuestados manifiestan que la percepción fiabilidad en la calidad de servicio es alta en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

Tabla 5

Nivel de percepción de la capacidad de Respuesta en la calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	9	30,0
Regular	15	50,0
Alto	6	20,0
Total	30	100,0

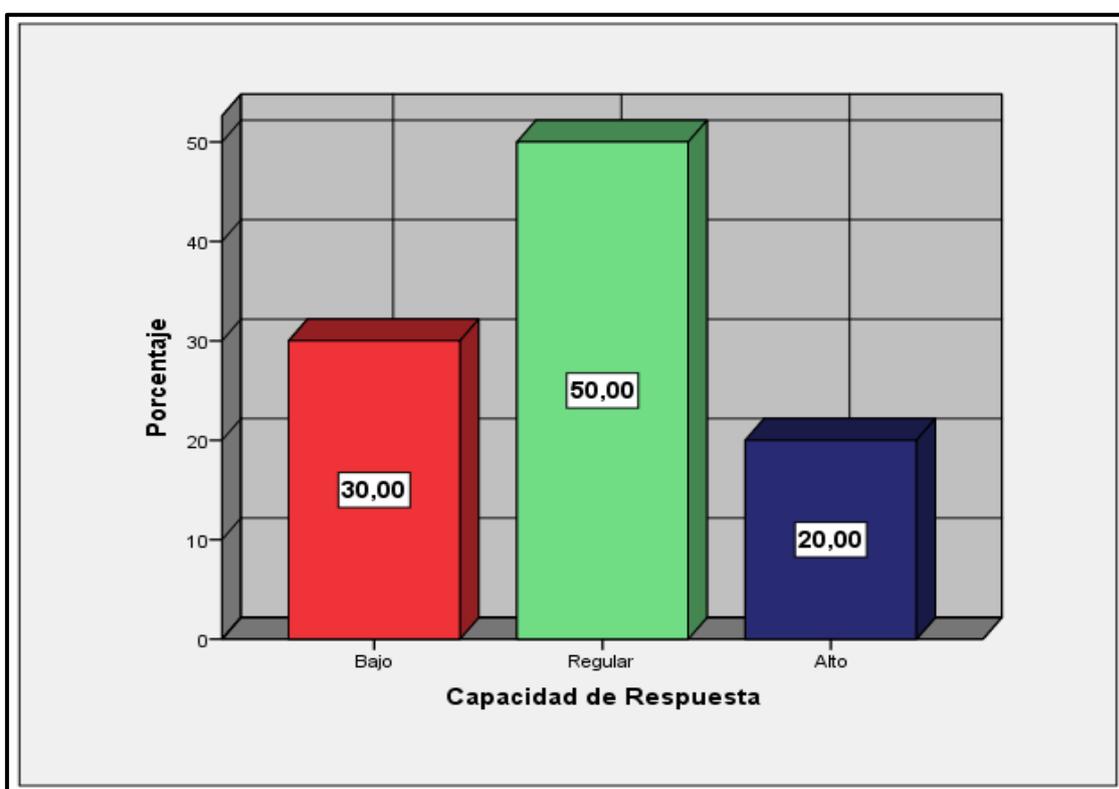


Figura 4. Evaluación de la percepción capacidad de Respuesta en la calidad de servicio

En la tabla 6 y figura 4 se muestra que el 50 % de los encuestados afirman que la capacidad de respuesta en la calidad de servicio es regular; mientras que el 30 % de los encuestados consideran que el nivel de capacidad de respuesta en la calidad de servicio es baja; solo un 20 % de los encuestados manifiestan que la percepción capacidad de respuesta en la calidad de servicio es alta en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

Tabla 6

Nivel de percepción de la seguridad en la calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	6,7
Regular	25	83,3
Alto	3	10,0
Total	30	100,0

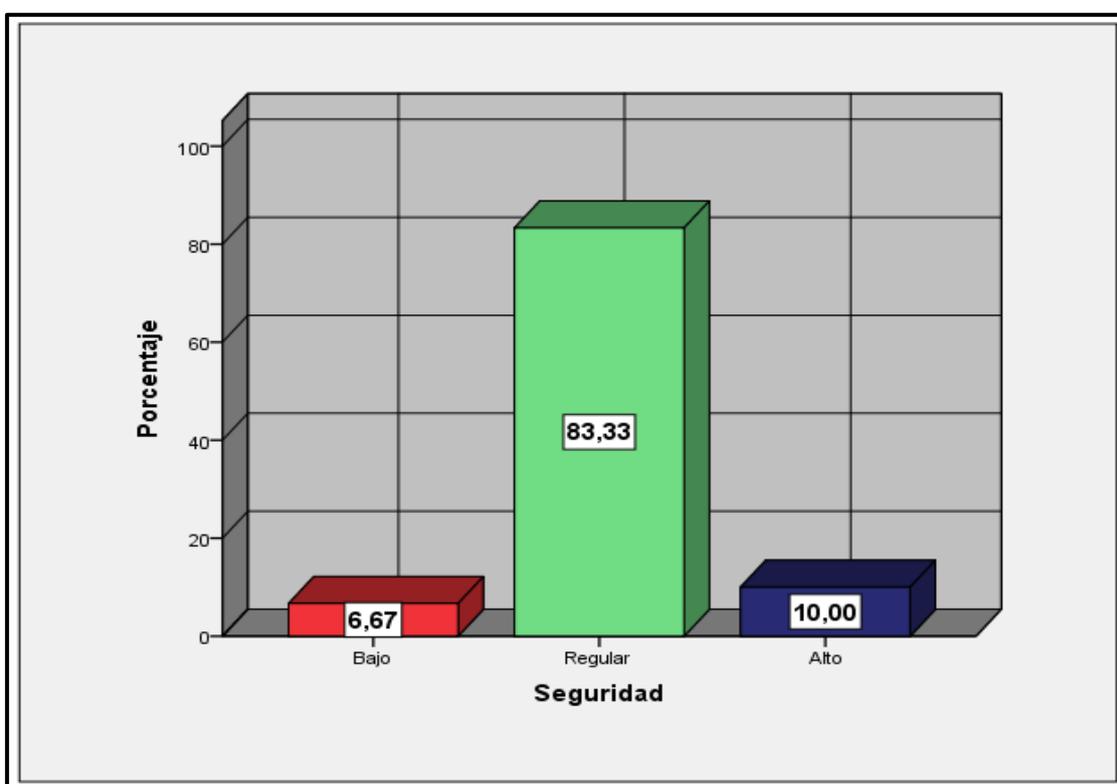


Figura 5. Evaluación de la percepción seguridad en la calidad de servicio

En la tabla 7 y figura 5 se muestra que el 83.33 % de los encuestados, afirman que la seguridad en la calidad de servicio es regular; mientras que el 10.00 % de los encuestados consideran que el nivel de seguridad en la calidad de servicio de alta; solo el 6.67 % de los encuestados manifiestan que la percepción seguridad en la calidad de servicio es baja en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

Tabla 7

Nivel de percepción de la empatía en la calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	14	46,7
Regular	5	16,7
Alto	11	36,7
Total	30	100,0

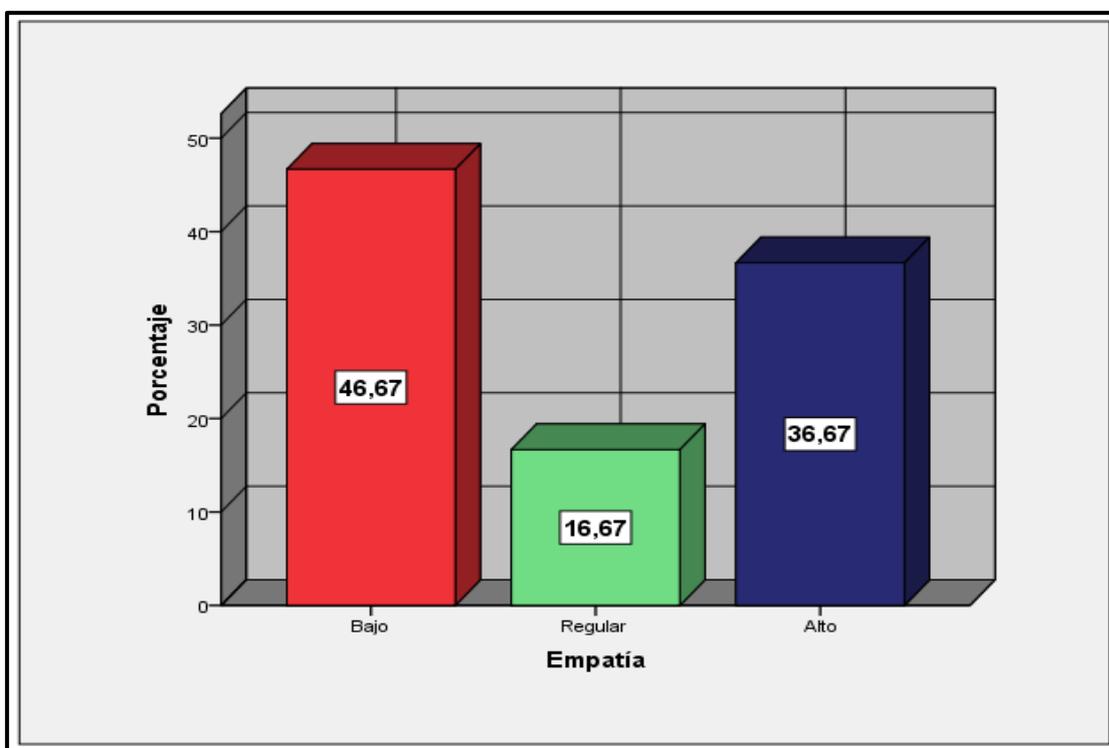


Figura 6. Evaluación de la percepción empatía en la calidad de servicio

En la tabla 8 y figura 6 se muestra que el 46.67 % de los encuestados, afirman que la empatía en la calidad de servicio es baja; mientras que el 36.67 % de los encuestados consideran que el nivel de empatía en la calidad de servicio de alta; solo el 16.67 % de los encuestados manifiestan que la percepción empatía en la calidad de servicio es regular en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

Tabla 8

Nivel de percepción de calidad de servicio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Regular	16	53,3
Alto	14	46,7
Total	30	100,0

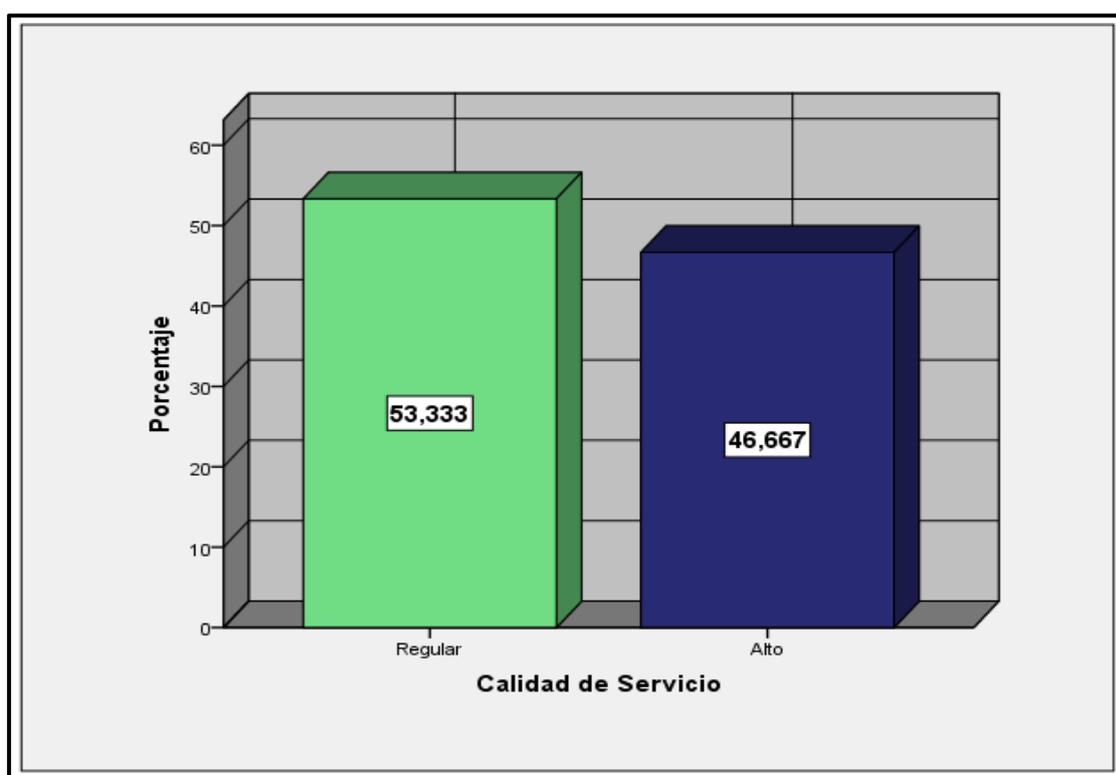


Figura 7. Evaluación de la percepción calidad de servicio

En la tabla 9 y figura 7, se muestra que el 53.33 % de los encuestados, afirman que la calidad de servicio es regular; mientras que el 46.67 % de los encuestados consideran que la percepción calidad de servicio es alta en el restaurante La Posada del Pez - Los Olivos.

4.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Sujetos encuestados	Sujeto 1 Dueño del restaurante	Sujeto 2 Administrador	Sujeto 3 Trabajador / encargado	Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
¿De qué manera se expresa el concepto de su negocio en sus instalaciones?		La cevichería tiene un estilo nortño , utilizamos fotografías gastronómicas, afiches, banners, paisajes nortños, y cuadros relacionados a la participación en eventos como Mistura y a su vez cuadros de nuestros platos y fotos de algunos artistas que nos visitan; mediante ello informamos a nuestros clientes de los premios obtenidos, lo cual puede apreciar el cliente.	La posada del pez es una cevichería marisquería, el concepto que tenemos es un estilo nortño con comida marina, lo mostramos a través de la decoración utilizamos muchos artículos decorativos relacionados al mar la playa utilizamos muchas fotografías a full color que muestran los platos que nosotros ofrecemos , también de artistas y algo importante es que nosotros somos ganadores de Mistura y eso es un plus y lo mostramos mucho en nuestro local, además de fotografías de artistas que nos visitan que conocen nuestra calidad de servicio y que confían en nosotros todo esto forma parte de la decoración y del concepto del negocio.	Tiene un estilo nortño , haciendo publicidad con banners, fotos de nuestros platos, de artistas , para que los clientes puedan ver y también fotos del ceviche ganador de Mistura que fue el 2011.	C1: diseño de infraestructura C2: Publicidad		La ambientación del restaurante se muestra con un estilo nortño, para ello realizan decoraciones ya sea de fotos de sus platos o visitas de artistas y banners relacionados con los logros obtenidos, generando un ambiente agradable para los clientes.
¿De qué manera Ud. mantiene la parte visual de su negocio?		Actualización constante de la publicidad , renovamos fotografías, decoraciones tradicionales y banner de los	La parte visual es muy importante para un negocio porque es una información a primera vista que obtiene el cliente entonces siempre nos organizamos	Mantenemos un orden limpio, para ello limpiamos los cuadros, las plantas,	C3: promociones y ofertas		El restaurante constantemente actualiza sus ofertas y publicidad relacionada

	principales platos. Brindamos a nuestros clientes un ambiente limpio y agradable, manteniendo siempre el estilo norteño.	para renovar las promociones los banners con ofertas que se realizan mensualmente además mantener siempre un orden limpio respecto a la decoración la parte visual mantener una imagen frente a los clientes y para eso estamos capacitando al personal para que tenga ese concepto.	lo principal es mantener el local limpio para que los clientes puedan observar.	C4: limpieza e higiene		a fotografías de sus clientes, lo cual mantiene un ambiente limpio y agradable.
¿El personal cumple con los estándares de calidad? ¿De qué manera?	Si, el personal es de confianza, lo cual nos da la tranquilidad que está cumpliendo con todos los estándares establecidos en la preparación de los platos. Para ello se encarga el jefe de personal de supervisar.	Respecto a nuestros Estándares de Calidad definitivamente están establecidos y el personal lo conoce esto nos ayuda a mantener una imagen frente a los clientes por ej. El tema de los productos que brindamos los platos que ofrecemos cuando renovamos algunas recetas para nuestros clientes seguimos siempre los mismos procedimientos y estos se dan a conocer a nuestro personal tanto interno y los que están en contacto con el cliente.	Si. Mantenemos un estándar, se cumple con el proceso la cantidad de insumos de cada plato.	C5: Personal capacitado. C6: Procesos de estandarización.	Procesos de estandarización	El personal está capacitado, por ende, cumple con los procesos de estandarización; lo cual les permite desarrollar los mismos procedimientos y obtener un plato de la misma cantidad, calidad y sabor.
¿De qué manera Ud. Fideliza a sus clientes?	Bueno nosotros fidelizamos a nuestros clientes mediante cortesías de cocteles o entradas y recuerdos representativos de la comida y de nuestro país; también en los cumpleaños se obsequia un	Algo fundamental para la fidelización de nuestros clientes es la atención y la calidad de servicio que se les brinda vemos que es lo fundamental para captar un cliente si un cliente se va bien atendido va ser un marketing boca	Publicidad fuera del establecimiento y cada dos o tres días cambian nosotros fidelizamos mediante las ofertas,	C7: Marketing boca a boca C8: Fidelización a través de cortesías.	Fidelización de cliente.	Logar fidelizar al cliente a través de cortesías, sobretudo la atención y calidad del servicio o producto que se entrega es lo

	plato gratis o coctel para toda la rueda.	a boca que es el más confiable porque cuando alguien te recomienda un lugar por la calidad de sus productos y buen servicio; primero con el trato la calidad de servicio, la calidad de nuestros productos y la fidelización también la hacemos a través de promociones a nuestros clientes continuos algunos descuentos o quizás obsequiar un producto.	y lo primero que hacemos cuando entran nuestros clientes le ofrecemos un coctel de cortesía.	C9: Calidad de productos.		fundamental, ya que si el cliente se va satisfecho genera marketing de boca a boca.
¿Cuenta con un programa de capacitación? ¿Mencione?	Si. Se capacita al personal cada quince días, de dan charlas para mejorar la atención del cliente y satisfacer sus gustos y necesidades.	Parte de ello es que nuestro personal este bien capacitado entonces hacemos un plan de capacitación mensualmente o a veces cada 15 días de acuerdo a lo que vamos midiendo y de acuerdo a la rotación del personal para que siempre estén al tanto de ciertos temas y brindar una mejor atención	Si. Cada quince días se capacita al personal.	C10: Programa de capacitación		El restaurant cuenta con un programa de capacitación para para responder ante cualquier consulta o duda del cliente y así brindar una mejor atención a sus clientes.
¿El personal se siente capacitado para tomar decisiones? ¿Mencione?	Si. El personal puede tomar decisiones cuando el cliente solicita un cambio de plato, cuando exige un servicio personalizado o que se le atienda de manera rápida; ellos toman la decisión de hacerlo y actúan de manera que el cliente se sienta	Si, de hecho nosotros nos organizamos de manera que nuestro personal esté capacitado para resolver los problemas que se presentan, de hecho hay un encargado pero tratamos de que cada personal tenga la capacidad y el criterio para poder resolver.	Si, si un cliente le sales un plato que no está a gusto el personal sabe cómo solucionarlo y no espera que llegue el personal.	C11: Toma de decisiones. C12: Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	El personal está capacitado para tomar las decisiones ante cualquier eventualidad, y sobretodo lograr que el cliente se sienta satisfecha al obtener el producto o servicio.

	tranquilo y contento y sobretodo satisfecho.					
¿Los trabajadores saben responder ante una emergencia?	Si. Para ello se les capacito con un curso de primeros auxilios de cómo deben actuar en el caso de incendio, temblor entre otros, cuentan también con instrumentos médicos en caso de enfermedad.	Efectivamente capacitamos al personal y tomamos medidas respecto a otros aspectos en temas de emergencia en el uso de extintores que hacer ante algún accidente con un cliente.	Si saben. Por ejemplo, si sucede un incendio en la cocina ellos saben manejar los extintores y primeros auxilios.	C13: Personal con capacidad de respuesta ante una emergencia.		El personal está preparado para solucionar cualquier emergencia que se presente en el local.
¿Los trabajadores se esmeran por la buena atención?	Si. Ellos tratan de competir entre ellos mismos para poder dar la mejor atención a cada uno de sus clientes. Siempre le ponemos metas cada semana para tener un estándar; quien vendió más, quien obtuvo más propinas. Ellos se incentivan a sí mismos para lograr sus objetivos que es un buen servicio y sacar el mejor plato y mantener la calidad y cantidad estar a las exigencias de los gustos y preferencias de los clientes.	Tratamos de darles el concepto del negocio también el objetivo del negocio si queremos crecer como empresa ellos también van a crecer, entonces los trabajadores siempre están al tanto y pendiente del cliente durante su estadía en el local.	Si. El personal está pendiente del cliente para ver si le falta algo, si le gusto el plato o no, pendiente de cada cliente.	C14: Atención al cliente C14: Gustos y preferencias.	Servicio al cliente.	El personal se preocupa por sus clientes en brindar un servicio de calidad, estar atentos ante cualquier consulta y satisfacer sus preferencias.
¿Cuenta con planes en la ampliación del negocio?	Si. Tenemos un plan de ampliación en este caso que es el segundo piso, brindar un ambiente más acogedor entre lo rustico y lo	Si, actualmente tenemos varios locales en lima y tenemos una visión a futuro poder implementar en provincias pero para ello es mantener o estandarizar los procesos.	Tenemos tres restaurantes y con proyectos a futuro de más locales en el país.	C15: Ampliación de negocio.		Actualmente cuentan con planes de ampliación del restaurante, todo ello para ofrecer un

	moderno adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes.					ambiente más cómodo y agradable y sobre todo para adaptarse a los gustos y preferencias de los clientes.
¿De qué manera mide la satisfacción de sus clientes?	Medimos la satisfacción mediante preguntas directas que les hacemos a los clientes y mediante sus respuestas de ellos mismos en la página de Facebook donde recibimos las críticas y calificaciones, también mediante encuestas si logramos satisfacer sus necesidades. También nos caracterizamos por ser del norte donde recibimos a nuestros clientes con mucha cordialidad y amabilidad es como una tradición, donde logramos en ellos mucha empatía.	Actualmente lo que hacemos para saber si el cliente está satisfecho es siempre es tener contacto directo con el cliente luego de su consumo preguntarle directamente al cliente tener un trato muy amigable con ellos para tener una respuesta luego hacer una retroalimentación.	Realizamos encuesta cada 15 días para identificar nuestras debilidades. También hacemos preguntas directas a nuestros clientes para saber si están satisfecho	C 16: Encuestas C 17: preguntas directas.		La satisfacción de los clientes se mide a través de encuestas y preguntas directas al cliente.

Cuadro 5. Diagnóstico de triangulación. Fuente: Elaboración propia

4.3 Triangulación de datos: Diagnostico final

El interés por brindar una excelente calidad de servicio, hoy en día en las empresas es cada vez más grande por ello, implica brindar un producto o servicio de calidad, también es muy importante que la relación entre el cliente y el proveedor de servicios sea la mejor, para satisfacer al cliente y generar en él la fidelización y no solamente ello, sino también el marketing boca a boca e incrementar las ventas.

Al realizar la investigación sobre la calidad de servicio en el restaurante La Posada del Pez se determinó que el 76.67 % de los encuestados indican que la dimensión tangibilidad respecto a la calidad de servicio es regular, de acuerdo a las expectativas de los clientes y los comentarios de los expertos entrevistados, perciben que la apariencia del personal es adecuada, ya que estos tienen uniformes establecidos, así mismo respecto al mobiliario del local, muestran aceptación, lo cual está relacionado con la temática del negocio. Mientras tanto el 16.67 % considera que el nivel de tangibilidad en la calidad de servicio es baja, ya que se observó problemas con las instalaciones del local entre ellos los servicios higiénicos, los cuales no tienen el mantenimiento necesario, esto por fugas de agua, que manifestaron la incomodidad en los clientes. Cabe mencionar que sólo el 6.67 % señaló que la percepción tangibilidad en la calidad de servicio es alta, debido a que la ambientación del local según los expertos entrevistados tiene un estilo norteño y rústico, decoración de fotos relacionados con el servicio que ofrecen y logros obtenidos, generando un ambiente limpio y agradable para los clientes.

Así mismo, en la dimensión fiabilidad muestra que el 53.33% de los encuestados afirman que la fiabilidad en la calidad de servicio es regular, de acuerdo a los expertos entrevistados mencionan que el personal tiene la habilidad para ejecutar el servicio prometido, además para ello el personal cuenta con procesos estandarizados de elaboración de los platos; lo cual les permite desarrollar los mismos procedimientos y

obtener un plato de la misma cantidad, calidad y sabor; Mientras que el 23.33 % de los encuestados consideran un nivel de fiabilidad bajo, lo cual indica que el personal nuevo no está cumpliendo con los procesos de elaboración de los platos, así mismo generando demoras en la entrega del servicio; solo el 23.33 % de los encuestados manifiestan que la percepción fiabilidad en la calidad de servicio es alta, ya que en la entrevista realizada a los expertos mencionan que fidelizan a sus cliente a través de las cortesías, y brindando un servicio de calidad.

Por otro lado, en la dimensión capacidad de respuesta se determinó que el 50 % de los encuestados afirman que la capacidad de respuesta en la calidad de servicio es regular, según la entrevista realizada a los tres expertos se concluye que los trabajadores reciben capacitación cada 15 días o una vez al mes, por ende, no está siendo eficientemente productiva; mientras que el 30 % de los encuestados consideran que el nivel de capacidad de respuesta en la calidad de servicio es baja, debido a que los clientes no están satisfechos con el servicio que se les brinda, lo cual no se les informa en que tiempo se entregará el pedido generando demora; solo un 20 % de los encuestados manifiestan que la percepción capacidad de respuesta en la calidad de servicio es alta, cabe mencionar que el personal de atención, responde ante cualquier consulta o duda del cliente y está capacitado para tomar la decisión ante cualquier problema.

Sin embargo, en la dimensión seguridad observamos que el 83.33 % de los encuestados, afirman que la seguridad en la calidad de servicio es regular, lo cual los clientes les inspira confianza y seguridad respecto al servicio; mientras que el 10.00 % de los encuestados consideran que el nivel de seguridad en la calidad de servicio de alta, lo cual indica que el cliente se siente seguro en el restaurante, ya que el personal está capacitado para responder ante cualquier emergencia; solo el 6.67 % de los encuestados

manifiestan que la percepción seguridad en la calidad de servicio es baja, donde se observó que el establecimiento no cuenta con personal de seguridad.

Para finalizar, la última dimensión empatía en la calidad de servicio se determinó que el 46.67 % de los encuestados afirman que la empatía es baja, quiere decir que el personal de atención no se preocupa por los intereses de sus clientes, no tiene la habilidad suficiente para comunicarse con el cliente y lograr entender que es lo que realmente desea; mientras que el 36.67 % de los encuestados consideran que el nivel de empatía en la calidad de servicio es alta, el personal de atención demuestra amabilidad hacia sus clientes, brindando una atención personalizada; solo el 16.67 % de los encuestados manifiestan que la percepción empatía en la calidad de servicio es regular, por ende, el personal de atención no muestra preferencias. Se debe mejorar la relación empática entre cliente y trabajador, ya que el mayor porcentaje de los clientes no se encuentran satisfechos. Además, el personal de atención debe preocuparse por sus clientes en brindar un servicio de calidad, estar atentos ante cualquier consulta del cliente y satisfacer sus necesidades.

Para concluir la categoría calidad de servicio percibida por los clientes el 53.33 % de los encuestados afirman que la calidad de servicio es regular, se debe mejorar para llegar a brindar una excelente calidad de servicio, así mismo el 46.67 % de los encuestados consideran que la percepción calidad de servicio es alta, por ende la calidad de servicio se encuentra en un nivel promedio, lo cual se debe mejorar al igual que en las otras dimensiones mencionadas anteriormente para brindar un servicio de calidad óptimo y satisfacer sus expectativas de los clientes. Todo esto se logra trabajando en equipo, el personal involucrado debe comprometerse y realizar su trabajo eficientemente y preocuparse en mejorar día a día.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

**“Plan de mejora en la calidad del servicio del restaurante La
Posada Del Pez”**

5.1 Fundamentos de la propuesta

La presente propuesta consiste en mejorar la calidad de servicio en el restaurante La Posada del Pez- Los Olivos, para ello se aplicará la herramienta de mejora continua, el cual consiste en mejorar día tras día, y así eliminar los desperdicios de insumos, de tiempo y costos, esta técnica de cambio se logrará con el compromiso de todo el personal que labora en el mencionado establecimiento, para lograr esta meta se requiere de capacitación y motivación en el trabajo y cumplir cuidadosamente con los diversos procesos para la obtención de un adecuado producto o servicio de calidad logrando satisfacer al cliente.

El Ciclo Deming es una herramienta de mejora continua que utilizan las empresas para mejorar la calidad, está dividido en cuatro etapas las cuales deben llevarse a cabo consecutivamente: planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo consiste en monitorear todo el proceso dentro de la empresa, es la manera en que se fijan, ejecutan, analizan y mejoran los objetivos, para lo cual, se opera en cada área funcional de la empresa. Además, consiste en planear actividades para reducir los problemas, aplicar soluciones, vigilar los cambios que realizan y hacer los ajustes necesarios o aplicar nuevas mejoras.

El ciclo Deming permite a la empresa mejorar los procesos, es decir adaptar o rediseñar el producto o servicio según los gustos o preferencias del consumidor, de manera que se pueda anticipar a las demandas y exigencias cambiantes y establecer áreas de mejora. Por ello, consiste en dar solución a los problemas existentes, además, se establecen actividades de mejora, las cuales, se aplican y sobre todo se controlan para asegurar su funcionamiento o efectividad y brindar un servicio de calidad.

Así mismo, la calidad de servicio es muy importante, para lograr satisfacer al cliente y generar en él la fidelización; ya que un cliente satisfecho es aquel que superó sus expectativas con el producto o servicio recibido, por ello el consumidor es el único quien determina o califica la calidad del servicio.

Además, al ofrecer un excelente servicio de atención se logra que el cliente recree y al mismo tiempo la recomendación a otros posibles clientes; por ello, es fundamental cumplir con las expectativas del consumidor.

Para la presente propuesta se aplicará un plan de trabajo que ayudará a mejorar la infraestructura y la atención al cliente, también se establecen herramientas de mejora recurriendo a la motivación del personal para reforzar el desempeño de los colaboradores, ya que es un factor muy importante para el logro de los objetivos basándose en la teoría de las relaciones humanas, donde la motivación es la clave para aumentar la satisfacción de los trabajadores y dar solución a los problemas que se presentan, esto implica contar con todas las herramientas o equipos necesarios para lograr la meta. Por ende, se debe desarrollar procesos para definir las funciones de cada área, para brindar una atención rápida, personalizada, donde el cliente obtenga la seguridad o confianza del servicio.

5.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Proponer un plan de mejora de la calidad de servicio para el restaurante La Posada Del Pez.

Objetivos específicos

Lograr que se comprometa todo el personal con los objetivos de la empresa y desarrollar juntamente el plan de mejora.

Cumplir con todos los procesos establecidos, ofreciendo un servicio de calidad en el cual, se logre satisfacer a los clientes, fidelizar y obtener posibles recomendaciones, así mismo incrementar las ventas.

5.3 Problema

En el diagnóstico final se realizó la interpretación de los datos obtenidos de las entrevistas dirigidas a expertos de la Posada del Pez, y a los clientes, con la finalidad de identificar el problema, lo cual se determinó que la empresa brinda una calidad de servicio regular, es por ello, que los clientes no se encuentran satisfechos o no cumplen sus expectativas con relación al servicio adquirido.

Así mismo, se determinó el principal problema relacionado con la empatía, lo cual implica ir más allá del trato directo con el cliente, en comprender sus necesidades y brindarle atención personalizada, es importante contar con un personal que desarrolle vínculos estables con el cliente, por ello se requiere reforzar el área de atención al cliente.

También se identificó que la empresa cuenta con un nivel regular con respecto a la tangibilidad, presentando deficiencias con las instalaciones de los servicios higiénicos; sin embargo, se debe buscar herramientas que contribuyan a mejorar ya que, la imagen es muy importante es lo primero que percibe el cliente.

Por lo tanto, a lo que respecta a fiabilidad en la calidad de servicio se encontró deficiencias, lo cual indica que el personal no está cumpliendo con los procesos de elaboración de los platos, generando demoras en la entrega del servicio, para ello se debe reformular los procesos e indicar tiempos en cada actividad de trabajo. Por otro lado, se determinó que no se brinda una atención rápida a los clientes, la capacidad de respuesta como la fiabilidad, incluyen en el cumplimiento a tiempo de lo ofrecido al usuario, además esta debe ser rápida, lo cual se propone mejorar.

Para finalizar con respecto a la seguridad se mostró un nivel regular, lo cual indica que la empresa debe trabajar en ello para lograr un nivel óptimo donde los clientes se sientan seguros y confíen en el servicio que brinda la empresa. Además, se observó que el restaurante no cuenta con un personal de seguridad, así mismo, falta personal en el área de cocina ocasionando demoras en la entrega del producto y por último la falta de motivación a los colaboradores.

Todos los problemas mencionados anteriormente tienen como consecuencia la reducción de las ventas y rentabilidad; por ende, la empresa no logra los objetivos establecidos. Así mismo, no solamente es brindar un producto o servicio de calidad, sino también tener una buena relación con el cliente y brindar una atención personalizada logrando en él una experiencia plena y satisfactoria. Además, al brindar una excelente atención al cliente se logrará fidelizar y al mismo tiempo la recomendación a otros posibles clientes.

Problemas Encontrados
En personal no demuestra interés en el cliente
Demora en la entrega del producto
Falta capacitar al personal de atención
No cuenta con procesos establecidos por cada área
Rotación constante de personal
No cuenta con un plan estratégico
Clientes insatisfechos
Carece de mantenimiento - servicios higiénicos
Falta de motivación al personal
Falta de publicidad o promociones para fidelizar al cliente
Reducción de las ventas

Cuadro 6. *Problemas encontrados.* **Fuente:** Elaboración propia

5.4 Justificación

Doaydan S.A.C es una empresa que brinda servicios de alimento, sin embargo, hoy en día existe muchas empresas de servicios que ofrecen el mismo producto o servicio, por ende también sus precios son similares ocasionando la reducción de las ventas, pero lo que verdaderamente marca la diferencia entre cada una de estas empresas es la atención personalizada, por ello, se propone brindar un servicio de calidad e incrementar la rentabilidad, logrando satisfacer las necesidades de los clientes generando en ellos una experiencia plena y satisfactoria del servicio obtenido y así lograr un cambio significativo en la percepción de los clientes; si bien es cierto el resultado regular no es del todo malo,

lo que se desea es lograr la excelencia en la calidad de servicio, ya que esto ayudará a la empresa a mantenerse en el mercado con miras a liderar en el rubro.

Por ello, se propone implementar un plan de mejora en la calidad de servicio, el cual consiste en planificar las actividades de mejora, detallar las acciones o solución a realizar, y vigilar o supervisar los cambios que hayan realizado, luego proceder a realizar los ajustes necesarios e iniciar o aplicar nuevas mejoras.

La propuesta permitirá establecer un plan de actividades para mejorar la calidad del servicio, como la remodelación del establecimiento, así mismo, permite desarrollar un programa de capacitación para mejorar la relación empática entre cliente y trabajador, desarrollar nuevas habilidades y actitudes frente al cliente, ofreciendo una atención personalizada, por ende, brindar una excelente atención al cliente.

Además, implementar un programa de fidelización al cliente y motivación creando vínculos de amistad en un ambiente agradable, donde los trabajadores realicen sus funciones eficientemente generando competencia entre ellos, por ser el mejor trabajador. Asimismo, implementar un programa de mantenimiento el cual ayudará a mantener un ambiente limpio y agradable, monitoreando el estado del mobiliario y dar solución a los problemas que se presentan ya que se realizará la supervisión diaria y mensual mediante un Check list, lo cual conducirá a una mayor rentabilidad para la empresa. Por último, la elaboración de procesos, los cuales ayudarán a establecer funciones específicas por cada área además mejorar cualquier proceso o resolver cualquier problema; y sobre todo a tener claro como una tarea o proceso debe ejecutarse de inicio a fin.

5.5 Resultados esperados

La propuesta del plan de mejora de la calidad de servicio se plantean tres escenarios posibles: El primer escenario óptimo es el lograr el 100% para ello, se necesita como resultado obtener el 53.33 % con respecto a la calidad de servicio en el restaurante la posada del Pez, en el caso contrario se logrará un escenario probable del 90% y por último en el escenario pesimista se espera alcanzar un 85% como resultado de la propuesta.

5.6 Plan de actividades

La propuesta de la investigación se basa en el desarrollo de un plan de actividades de mejora, las cuales fueron establecidas según los problemas encontrados en la empresa., estas actividades se orientan a mejorar la calidad de servicio.

ACTIVIDAD	Finalidad	Responsable	Tiempo	Costo
Elaboración de un manual de organización y funciones	Describir las funciones básicas y específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los Requisitos de los cargos o puestos de trabajo.	Administrador	15 días	S/. 1500
Plan de trabajo diario - Elaboración de procesos o flujogramas	Al realizar el flujograma, ayudará a la empresa a mejorar cualquier proceso o resolver cualquier problema y a tener claro sobre como una tarea o proceso debiese ejecutarse de inicio a fin. Además define las funciones o responsabilidades de cada colaborador	Administrador	3 días	S/. 200
Programa de fidelización – publicidad y promociones	Lograr fidelizar al cliente a través de promociones o descuentos al realizar su segunda visita	Administrador	1 mes	S/. 1775
Programa de talleres de capacitación	Mejorar la atención al cliente, donde el personal será capaz de manejar nuevas habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal y social y una mejor atención a los clientes y tener una mejor actitud empática	Especialista profesional Psicólogo o Magíster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos	1 mes	S/. 8262

Programa de motivación al personal	Con la finalidad de motivar a sus empleados, ya que es uno de los principales factores para el logro de los objetivos mantenerlos satisfechos y evitar la rotación del personal; un colaborador motivado realiza eficientemente su trabajo por ende logra la satisfacción del cliente.	Administración / Recursos Humanos	Cada 3 meses	S/. 350
Implementación de formatos de limpieza - mantenimiento	Hacer un seguimiento continuo del control de limpieza, además mantener el buen estado del mobiliario y brindar imagen limpia y agradable ante los clientes	Administrador	2 días	S/. 150
Infraestructura remodelación del local	Brindar una imagen agradable donde el cliente se sienta satisfecho y cómodo	Administrador	1 mes	S/. 12000

Cuadro 5. *Plan de actividades.* **Fuente:** Elaboración propia

5.7 Evidencias

Para llevar a cabo el plan de mejora, se realizó un manual de calidad detallado de las actividades de mejora del restaurante La Posada Del Pez, el cual consiste, realizar capacitaciones al personal, diseñar formatos de limpieza, el primer formato permite realizar el control adecuado a diario de limpieza, el segundo formato permite supervisar mediante un check list si se realizó la limpieza en cada área y por último el tercer formato cumple la función de verificar mensual, el buen estado del mobiliario, de lo contrario tomar medidas correctivas, todos estos formatos establecidos deben ser conocidos por todo el personal y mantener el control de limpieza, para ello, se debe asignar a un responsable de mantenimiento que permita hacer un seguimiento continuo. También, se procedió a la elaboración del flujograma del área de atención al cliente, el cual ayudará a tener claro sobre como una tarea o proceso debe ejecutarse desde inicio a fin, además define las funciones o responsabilidades del personal, por ello es importante contar con todos los procesos establecidos en cada área, ver (Anexo N° 6).

5.8 Presupuesto

Para elaborar la propuesta se estableció el siguiente presupuesto, lo cual se detalla los costos de cada actividad:

Propuesta	Canté.	Costo unit.	Costo total
1. Elaboración de un manual de organización y funciones	1	S/. 1500.00	S/. 1500.00
2. Elaboración de flujogramas o procesos	2	S/. 100.00	S/. 200.00
3. Elaborar tarjetas de fidelización –publicidad y promociones			
Diseño de tarjetas	1 millar	S/. 80.00	S/. 80.00
Impresión de tarjeta de fidelización, que consiste en brindar una leche de tigre de cortesía en su segunda visita	1 millar	S/. 90.00	S/. 90.00
Tarjeta de presentación por un millar	1 millar	S/. 90.00	S/. 90.00
Impresión de Flyers con promociones	2	S/. 80.00	S/. 80.00
Envío de mensajes de texto masivo a todos los clientes de la base de datos con las promociones por fechas especiales	1000 mensajes	S/. 85.00	S/. 85.00
Crear una página web un sitio en Facebook, Twitter e Instagram y ofrecer wifi gratis para los clientes	4	S/. 1350.00	S/. 1350.00
4. Programa de capacitación			
Anuncio	1	S/. 187.00	S/. 187.00
Ver el perfil	4	S/. 25.00	S/. 100.00
Recepción de CV			
Entrevista			
Seleccionar al responsable de capacitación			
útiles y materiales	14	S/. 12.50	S/. 175.00
Proyector	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Coffee breack	4	S/. 2,000.00	S/. 800.00
revisión de evaluaciones	4	S/. 50.00	S/. 200.00
sala de capacitación	4	S/. 300.00	S/. 1,200.00
Talleres de capacitación			
Sesión n° 1 Empatía entre cliente y trabajador	1	S/. 900.00	S/. 900.00
Sesión n° 2 Inteligencia emocional	1	S/. 900.00	S/. 900.00
Sesión n° 3 Fortaleciendo fiabilidad	1	S/. 900.00	S/. 900.00
Sesión n° 4 El cliente como elemento central (sus expectativas y sus percepciones)	1	S/. 900.00	S/. 900.00
5. Programa de motivación al personal			
Bono a mejor trabajador	1	S/. 350.00	S/. 350.00
6. Implementación de formatos de limpieza - mantenimiento			
Elaboración de formatos	3	S/. 50.00	S/. 150.00
7. Infraestructura - remodelación del local			S/. 12000.00
Total del Presupuesto			S/. 24,237.00

Cuadro 6. Elaboración de presupuesto. *Fuente:* Elaboración propia

5.10 Flujo de caja

El flujo de caja es proyectado por un periodo de cinco años, el cual, es considerado en tres escenarios.

Escenario optimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	12%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/./259.200,00
g de Gastos	3%
COK	8%

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/./ 239.616,0 0	S/./ 268.369,9 2	S/./ 300.574,3 1	S/./ 336.643,2 3	S/./ 377.040,4 1
TOTAL INGRESOS	S/./ -	S/./ 239.616,0 0	S/./ 268.369,9 2	S/./ 300.574,3 1	S/./ 336.643,2 3	S/./ 377.040,4 1
Gerente General		S/./ 30.000,00	S/./ 30.900,00	S/./ 31.827,00	S/./ 32.781,81	S/./ 33.765,26
personal		S/./ 163.800,0 0	S/./ 168.714,0 0	S/./ 173.775,4 2	S/./ 178.988,6 8	S/./ 184.358,3 4
Tributos de remuneraciones		S/./ 2.970,00	S/./ 3.059,10	S/./ 3.150,87	S/./ 3.245,40	S/./ 3.342,76
Mantenimiento		S/./ 1.000,00	S/./ 1.030,00	S/./ 1.060,90	S/./ 1.092,73	S/./ 1.125,51
Alquiler local		S/./ 24.000,00	S/./ 24.720,00	S/./ 25.461,60	S/./ 26.225,45	S/./ 27.012,21
Impuesto a la Renta		S/./ 4.397,40	S/./ 4.529,32	S/./ 4.665,20	S/./ 4.805,16	S/./ 4.949,31
TOTAL DE EGRESOS	S/./ 24.237,0 0	S/./ 226.167,4 0	S/./ 232.952,4 2	S/./ 239.940,9 9	S/./ 247.139,2 2	S/./ 254.553,4 0
SALDO (INGRESOS - EGRESOS)	S/./ - 24.237,0 0	S/./ 13.448,60	S/./ 35.417,50	S/./ 60.633,32	S/./ 89.504,00	S/./ 122.487,0 1

Cuadro 7. Flujo de caja -Escenario optimista. **Fuente:** Elaboración propia

Escenario probable

g (tasa de crecimiento) de ingresos	6,00%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/.259.200,00
g de Gastos	3,50%
COK	8%

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 239.616,0 0	S/. 263.577,60	S/. 289.935,3 6	S/. 318.928,9 0	S/. 350.821,7 9
TOTAL INGRESOS	S/. -	S/. 239.616,0 0	S/. 263.577,60	S/. 289.935,3 6	S/. 318.928,9 0	S/. 350.821,7 9
Gerente General		S/. 30.000,00	S/. 31.050,00	S/. 32.136,75	S/. 33.261,54	S/. 34.425,69
personal		S/. 163.800,0 0	S/. 169.533,00	S/. 175.466,6 6	S/. 181.607,9 9	S/. 187.964,2 7
Tributos de remuneraciones		S/. 2.970,00	S/. 3.073,95	S/. 3.181,54	S/. 3.292,89	S/. 3.408,14
Mantenimiento		S/. 1.000,00	S/. 1.035,00	S/. 1.071,23	S/. 1.108,72	S/. 1.147,52
Alquiler local		S/. 24.000,00	S/. 24.840,00	S/. 25.709,40	S/. 26.609,23	S/. 27.540,55
Impuesto a la Renta		S/. 4.397,40	S/. 4.551,31	S/. 4.710,60	S/. 4.875,48	S/. 5.046,12
TOTAL DE EGRESOS	S/. 24.237,0 0	S/. 226.167,4 0	S/. 234.083,26	S/. 242.276,1 7	S/. 250.755,8 4	S/. 259.532,2 9
SALDO (INGRESOS - EGRESOS)	S/. - 24.237,0 0	S/. 13.448,60	S/. 29.494,34	S/. 47.659,19	S/. 68.173,06	S/. 91.289,49

Cuadro 8. Flujo de caja -Escenario probable. Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista

g (tasa de crecimiento) de ingresos	4,00%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/.259.200,00
g de Gastos	4,50%
COK	8%

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		S/. 269.568,0 0	S/. 280.350,7 2	S/. 291.564,7 5	S/. 303.227,3 4	S/. 315.356,4 3
TOTAL INGRESOS	S/. -	S/. 269.568,0 0	S/. 280.350,7 2	S/. 291.564,7 5	S/. 303.227,3 4	S/. 315.356,4 3
Gerente General		S/. 30.000,00	S/. 31.350,00	S/. 32.760,75	S/. 34.234,98	S/. 35.775,56
personal		S/. 163.800,0 0	S/. 171.171,0 0	S/. 178.873,7 0	S/. 186.923,0 1	S/. 195.334,5 5
Tributos de remuneraciones		S/. 2.970,00	S/. 3.103,65	S/. 3.243,31	S/. 3.389,26	S/. 3.541,78
Mantenimiento		S/. 1.000,00	S/. 1.045,00	S/. 1.092,03	S/. 1.141,17	S/. 1.192,52
Alquiler local		S/. 24.000,00	S/. 25.080,00	S/. 26.208,60	S/. 27.387,99	S/. 28.620,45
Impuesto a la Renta		S/. 4.397,40	S/. 4.595,28	S/. 4.802,07	S/. 5.018,16	S/. 5.243,98
TOTAL DE EGRESOS	S/. 24.237,0 0	S/. 226.167,4 0	S/. 236.344,9 3	S/. 246.980,4 5	S/. 258.094,5 8	S/. 269.708,8 3
SALDO (INGRESOS - EGRESOS)	S/. - 24.237,0 0	S/. 43.400,60	S/. 44.005,79	S/. 44.584,29	S/. 45.132,76	S/. 45.647,60

Cuadro 9. Flujo de caja -Escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

5.11 Viabilidad económica de la empresa

La viabilidad de la propuesta comparada en los tres posibles escenarios se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Evaluación de la propuesta en tres posibles escenarios

Resumen del escenario	Optimista	Probable	Pesimista
Tasa de crecimiento	12%	10%	4%
Tasa de inflación de Egresos	3%	3.5%	4.5%
VAN	S/. 215.863,60	S/.163.574,7	S/.153.309,9
		8	8

En la tabla 10 se aprecia la viabilidad de la propuesta sustentada bajo el indicador Valor Actual Neto (VAN), así mismo, en los tres escenarios muestra un nivel alto que permitirá el desarrollo del plan para mejorar la calidad de servicio obteniendo un alto crecimiento de los ingresos para la empresa.

5.12 Validación de la propuesta

Tabla 10

Validez de expertos.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. José Antonio Picoaga linares	Aplicable
2	Lic. Yojhan Daniel Lindo Izquierdo	Aplicable

Nota: Ver las fichas de validez de la propuesta (ver anexo N° 5).

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

6.1 Discusión

En la presente tesis titulada Mejora de la calidad de servicios en una empresa de alimentos, Los Olivos – 2017 ha culminado satisfactoriamente el proceso de investigación desarrollando una propuesta de solución a los problemas encontrados según la encuesta aplicada a los clientes y entrevista a expertos en el rubro, donde se determinó que el restaurante La Posada Del Pez presenta una calidad de servicio regular, así mismo se detalla el principal problema relacionado con la empatía, lo cual implica ir más allá del trato directo con el cliente, comprender sus necesidades o interés; según Braidot la empatía es la capacidad que tienen determinadas personas para conectarse con otras y ponerse en su lugar, es atención individualizada que se brinda al cliente comprenderlo y acompañarlo en sus sentimientos. Por lo tanto, a lo que respecta a fiabilidad en la calidad de servicio se encontró deficiencias, lo cual indica que el personal no tiene la habilidad suficiente para realizar el servicio sin cometer errores generando una baja percepción en los clientes; así mismo, se determinó que no se brinda una atención rápida a los clientes, la capacidad de respuesta como la fiabilidad, están relacionadas con el cumplimiento a tiempo del servicio, también se observa que el personal de contacto inspirara confianza y seguridad a los clientes; sin embargo, para brindar un servicio de calidad se necesita que todo el personal este involucrado y trabajen juntamente en ello para lograr un nivel óptimo donde los clientes se sientan seguros y confíen en el servicio que brinda la empresa.

Para dar solución a los problemas mencionados se propone establecer un programa de capacitación para mejorar la relación empática entre cliente y trabajador, desarrollar nuevas habilidades y actitudes frente al cliente, ofreciendo una atención personalizada generando nuevas percepciones de seguridad y confianza en el cliente.

Al desarrollar los talleres de capacitación los trabajadores adoptan nuevos conocimientos en la gestión de la calidad, considerando el servicio al cliente como principal factor de diferenciación para el logro de los objetivos. La administración por objetivos dentro de una organización es muy importante, lo cual lleva al logro de los objetivos; para ello el gerente se reúne con sus colaboradores y conjuntamente se dividen por áreas el trabajo para lograr la meta. Cabe resaltar que la teoría clásica, incluye en su estudio a todos los aspectos involucrados en una organización; mediante ello se sigue un orden, el cual permite definir funciones a cada área, monitorear si se está cumpliendo con lo establecido, para lograr el objetivo general, también enseña que el hecho de administrar no solo depende de los recursos con los que cuentan las empresas sino de comprometer a su personal.

También, se identificó que la empresa cuenta con un nivel regular con respecto a la tangibilidad, presentando deficiencias con las instalaciones de los servicios higiénicos; sin embargo, se debe mejorar implementando un programa de limpieza y mantenimiento y designar a un responsable para verificar y hacer un seguimiento continuo del control de limpieza, y mantener el buen estado del mobiliario generando una imagen positiva para los clientes. Uno de los factores muy importantes en toda empresa es la motivación, por ello, se propone un programa de motivación para el personal ya sea mediante bonos o viajes al trabajador más destacado del mes o incentivos, también se propone celebrar sus cumpleaños generando un ambiente agradable y creando vínculos de amistad.

Finalmente, se propone elaborar flujogramas de atención al cliente para determinar las funciones o responsabilidades de cada trabajador y lograr los objetivos establecidos.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Primero: Al finalizar este trabajo de investigación en la empresa Doaydan S.A.C, se hizo la propuesta de mejora de la calidad de servicio a través del ciclo Deming, el cual se divide en cuatro etapas muy importantes para dar solución al problema y son planear, hacer, verificar y actuar, es una estrategia de mejora continua las cuales deben llevarse a cabo consecutivamente en cada área para lograr los objetivos.

Segundo: Se analizaron los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes y entrevistas a expertos el cual se concluye que la calidad de servicio en el restaurante, es regular y lo que se quiere es llegar a un nivel óptimo del 100%, con el desarrollo de la propuesta se espera alcanzar a un 90%.

Tercero: En el proceso de investigación realizada se ha teorizado las herramientas administrativas y de calidad que fundamentan los conceptos necesarios para brindar un servicio de calidad con la finalidad de incrementar las ventas en restaurante. Y no solamente ello sino también cumplir con las exigencias de los clientes logrando satisfacer sus necesidades.

Cuarto: La propuesta ha sido diseñada con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, para ello se programa un taller de capacitación que permita desarrollar nuevas habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal y social y una mejor atención a los clientes y tener una

mejor actitud empática y reconocer al cliente como el factor principal en su atención personalizada.

Quinto: El trabajo de investigación y la creación de la propuesta para la calidad de servicio, se ha orientado en los conocimientos de profesionales especialistas en calidad y expertos en el rubro, los mismos que validaron y dieron pase para implementación de la propuesta.

Sexto: La creación de la propuesta para mejorar la calidad de servicio, se evidencia mediante un manual de calidad, el cual se propone y elabora las actividades de mejora para dar solución a la problemática encontrada.

7.2 Sugerencias

- Primero:** Es necesario desarrollar el manual de calidad, por ello se sugiere aplicar la propuesta en el restaurante la Posada Del Pez, ya que tiene como finalidad dar solución principalmente a las carencias de atención al cliente, lo cual implica ir más allá del trato directo con el cliente, comprender sus necesidades y brindarle atención personalizada, es importante contar con un personal que desarrolle vínculos estables con el cliente.
- Segundo:** Se sugiere desarrollar el programa de fidelización y ofrecer más promociones de descuentos a los clientes fieles y desarrollar las demás actividades de la propuesta que permitan lograr los objetivos de la empresa y definir los procesos del área de producción en la elaboración de cada plato a la carta.
- Tercero:** Identificar nuevas oportunidades que tengan relación directa con el servicio de calidad, con la finalidad de teorizar nuevas herramientas o categorías que sean necesarios para mejorar la calidad de servicio e incrementar las ventas y fidelizar al cliente.
- Cuarto:** Seguir con la investigación, ampliando nuevas estrategias, permitiendo desarrollar nuevos modelos de gestión, y crear un plan estratégico para competir con mayor fuerza. También se sugiere seguir participando en el concurso Mistura para lograr posicionarse en el mercado.

Quinto: Se sugiere realizar cada tres meses capacitaciones al personal en atención al cliente, liderazgo, motivación y autoestima; realizar encuestas y validarlas con expertos dirigidas al cliente para medir la satisfacción.

Sexto: Se sugiere realizar reuniones semanales con el personal que trabaja en el área de atención al cliente para dar solución o mejorar aquellos inconvenientes ocurridos.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

Referencias

- Aguirre, L. (2013). *El servicio de calidad de los restaurantes y la satisfacción del cliente en el distrito de la Unión Dos de mayo 2013*. (Tesis para optar el título profesional de Administración de Empresas). Recuperado de: http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/101/lisbeth_tesis_titulo_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Abad, M. & Pincay, D. (2014). *Análisis de Calidad del Servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de Gestión de Calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. (Tesis para optar el título de Ingeniería Comercial Mención Marketing). Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pd>
- Braidot, N. (2013). *Neuroventas*. Buenos Aires: Granica.
- Club Responsable de Calidad. (29 de mayo de 2013). Blog Calidad ISO. *Las tres autoridades que regulan la industria alimentaria en el mundo*. Recuperado de: <http://blogdecalidadiso.es/las-tres-autoridades-que-regulan-la-industria-alimentaria-en-el-mundo/>
- Club Responsable de Calidad. (10 de noviembre de 2014). Blog Calidad ISO. *Objetivos y beneficios del sistema de gestión de calidad ISO 9001*. Recuperado de: <http://blogdecalidadiso.es/objetivos-y-beneficios-del-sistema-de-gestion-de-calidad-iso-9001/>
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Pearson.
- Chiavenato, E. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Chacón, E. (2012). *Servicio al Cliente en los restaurantes del Municipio de San Pedro Laguna, departamento de Sololá*. (Tesis para optar el título de licenciada en Administración de Empresas). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Chacon-Ever.pdf>
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios*. Colombia: McGraw Hill.
- Cuesta, J. (2009). *Trastornos del espectro autista y calidad de vida*. Madrid: La Muralla.

- Dale, B. (1995). *Control de Calidad*. México: Pearson Educación.
- Del Bosque, R. (2000). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Del Bosque, R. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Diners. (abril, 2017). Gastronomía. *Lista de los mejores 50 restaurantes del mundo de 2017*. Recuperado de: http://revistadiners.com.co/gastronomia/44361_vea-la-lista-los-mejores-50-restaurantes-del-mundo-2017/ Extraído el 16 de abril.2017.
- Del Río, D. (2013). *Diccionario Glosario de Metodología de la Investigación Social*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia .
- Diez de Castro, J. (1996). *Administración de Empresas*. Madrid: Piramide S.A.
- Elguera, N. (2016). *Benchmarking y la Calidad de Servicio de los Restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016*. (Tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración de Empresas). Universidad de Huánuco. Huánuco - Perú.
- Espinoza, C. (2014). *Aplicación de un programa sobre Control de Calidad para un grupo de trabajadores de planta de una fábrica de alimentos*. (Tesis para optar Licenciatura en Psicología Industrial). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Espinoza-Carlos.pdf>
- Gabor, A. (1990). *Deming el hombre que descubrió la calidad*. Argentina: Granica S.A.
- Vigil, P. (abril, 2012). Gestión Mercados & Retail. *Evaluando oportunidades con el crecimiento*. Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2012/04/evaluando-oportunidades-con-el.html> -Extraído el 18 de abril.2017.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Dirección de la Producción de Organizaciones*. España: Pearson Prentice Hall.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas: SYPAL.
- Hampton, R. (1989). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Hernández, C. (2009). *Calidad en el Servicio*. México: Trillas.

- Hernandez, R., Fernández R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Huete, L., Serrano, J., & Soler, I. (s.f.). *Servicios & Beneficios*: Deusto S.A.
- James, E., & William, L. (1993). *Administración y Control de la Calidad*. México: Iberoamerica S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Piaron Educación.
- Kotler, Philip, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, F. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Latorre, E. (1996). *Teoría General de Sistemas Aplicada a la Solución de Sistemas*. Colombia: Universidad del Valle.
- La República, (setiembre, 2015). Marketing Gastronomía. *Las 10 cadenas de comida rápida más valiosas en el mundo*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/marketing/705742-estos-son-las-10-cadenas-de-comida-rapida-mas-valiosas-en-el-mundo> -Extraído el 17de abril 2017.
- Lascurain, I. (2012). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora de Calidad en el Servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida*. (Tesis para obtener el grado de Maestra en Ingeniería de Calidad). Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015599/015599.pdf>
- Martínez, V., Peiró, J., & Ramos, J. (2002). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente*. Madrid: Síntesis.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Munch, L. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y proceso Administrativo*. México: Pearson.
- Muñoz, M. (2005). *Administración*. Perú: Editora y Comercializadora Cartolan E.I.R.L.

- Muller, E. (1999). *Cultura de la calidad de Servicio*. México: Trillas.
- Montoya, k. (2016). *Nivel de satisfacción de los clientes en la calidad de servicio en discotecas y karaokes en los distritos de Huánuco y amarilis – 2016*. (Tesis para optar por el Título de Turismo, Hotelería y Gastronomía). Universidad de Huánuco, Perú.
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. Madrid: ESIC.
- Ramírez, C. (2015). *Administración Teorías y Enfoques*. Colombia: Macro EIRL.
- Robinson, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robinson, S., & Coulter, M. (s.f.). *Administración*. México.
- Rufín, R., & Medina, C. (2012). *Marketing Público*. Madrid : Esic Editorial.
- Reyes, S. (2014). *Calidad del Servicio para aumentar la Satisfacción del Cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango*. (Tesis para optar el título de licenciada en Administración de Empresas). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Reyes-Sonia.pdf>
- Schnarch, A. (2011). *Marketing de Fidelización*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Trujillo, A., Carrete, L., Vera, J., & García, S. (2011). *Servicio con Calidad en México*. México: Lid Mexicana.
- Urcola, J., & Urcola, N. (2015). *Manual Práctico de Comunicación Empresarial*. Madrid: Esic.
- Ugarte, W. & Bueno, L. (2012). *Aplicación de sistemas de calidad en la elaboración de alimentos y servicios al cliente para establecimientos de expendio de comida no clasificados en el distrito de Jesús María*. (Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas). UNMSM, Lima, Perú.
- Ugaz, L. (2012). *Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de*

fabricación de lejías. (Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial).
Universidad Católica, Lima, Perú.

Valasco, J. A. (2013). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de la investigación

Título de la Investigación: Mejora de la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos 2017.		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
¿De qué manera se puede mejorar la calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017?	Objetivo general	
	Proponer un plan de mejora en calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017.	La presente investigación es importante, mediante ello se realizará un estudio completo de la empresa. Para ello se propone medir la calidad de servicio mediante un instrumento de evaluación y conocer las expectativas del consumidor o cliente. Al realizar esta evaluación se determinará el nivel de percepción con respecto a la calidad de servicio y en base a lo encontrado proponer actividades de mejora que permitan brindar un excelente servicio y lograr fidelizar a los clientes e incrementar las ventas.
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual de la empresa de alimentos La Posada Del Pez en cuanto a la calidad de servicio.	
	Teorizar las herramientas de gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes que se obtengan.	
	Diseñar el plan de Calidad de servicios bajo una estructura holística viable y consistente.	
	Validar los instrumentos de la evaluación del diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos.	
Evidenciar mediante un manual el plan de mejora de la calidad de servicios.		
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Unidad de análisis e instrumentos
Holístico y Mixto	Proyectiva, Transversal	Entrevista: Ficha de entrevista
	No Experimental	Encuesta: Cuestionario

Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub Categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
Proponer un plan de mejora en calidad de servicio en una empresa de alimentos, Los Olivos, 2017.	Diagnosticar la situación actual de la empresa de alimentos La Posada Del Pez en cuanto a la calidad deservicio.	Calidad de servicio	Elemento tangible	Clientes Adminis trador del restaura nte Gerente general Trabajad or	Entrevista Encuesta	Ficha de entrevista Cuestionario Ficha de evaluación de expertos
	Teorizar las herramientas de gestión y las demás categorías apriorísticas y emergentes que se obtengan.		Fiabilidad			
	Diseñar el plan de calidad de servicio de bajo una estructura holística viable y consistente.		Capacidad de respuesta			
	Validar los instrumentos de la evaluación del diagnóstico y la propuesta a través de juicios de expertos.		Seguridad			
	Evidenciar mediante un manual el plan de mejora de la calidad de servicio.		Empatía			

Anexo 3: Instrumento cuantitativo**INSTRUMENTO PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO DEL RESTAURANTE LA POSADA DEL PEZ**

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberán ser respondidas de forma transparente, marcando con un aspa (x) la respuesta que considera correcta, según la escala mencionada.

1	2	3	4	5
Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nº	Preguntas	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
1	¿Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas?					
2	¿Le son cómodos los muebles con los que cuenta la empresa?					
3	¿Los empleados tienen apariencia limpia y agradable?					
4	¿Cuenta con material atractivo relacionado con el servicio que ofrece?					
5	¿La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido?					
6	¿Cuándo el empleado de servicios promete hacer algo en un tiempo, lo cumple?					
7	¿Cuándo surge un problema, el empleado muestra interés en solucionarlo inmediatamente?					
8	¿El empleado realiza el servicio eficientemente en la primera vez?					
9	¿Los empleados se caracterizan por estar capacitados y responder a sus preguntas o dudas?					
10	¿Los empleados le informan en que tiempo concluirá su servicio?					
11	¿El personal de atención brinda un servicio rápido a sus clientes?					
12	¿Los trabajadores siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes?					
13	¿Obtiene respuestas rápidas del personal frente a sus consultas?					
14	¿Se siente seguro Ud. al realizar las transacciones de pago con tarjetas?					
15	¿El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad?					
16	¿El establecimiento cuenta con personal de seguridad?					
17	¿El personal de atención al cliente tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas?					
18	¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?					
19	¿Los empleados demuestran amabilidad y buen trato?					
20	¿El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes?					
21	¿El horario de atención se ajusta a las necesidades de los clientes?					
22	¿Atienden los empleados a los clientes sin mostrar preferencias?					

Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, ABEL DELATORRE TETAJA identificado con DNI Nro 07870337 Especialista en ADMINISTRACION Actualmente laboro en UNIVERSER 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 CALIDAD DE SERVICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN 1: ELEMENTO TANGIBLE																			
1	¿Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas?				/				/				/				/		
2	¿Le son cómodos los muebles con los que cuenta la empresa?				/				/				/				/		
3	¿Los empleados tienen apariencia limpia y agradable?				/				/				/				/		
4	¿Cuenta con material atractivo relacionado con el servicio que ofrece?				/				/				/				/		
DIMENSIÓN 2: Fiabilidad																			

5	¿La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido?				/				/				/				/
6	¿Cuándo el empleado de servicios promete hacer algo en un tiempo, lo cumple?				/				/				/				/
7	¿Cuándo surge un problema, el empleado muestra interés en solucionarlo inmediatamente?				/				/				/				/
8	¿El empleado realiza el servicio eficientemente en la primera vez?				/				/				/				/
9	¿Los empleados se caracterizan por estar capacitados y responder a sus preguntas o dudas?				/				/				/				/
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA																	
10	¿Los empleados le informan en que tiempo concluirá su servicio?				/				/				/				/
11	¿El personal de atención brinda un servicio rápido a sus clientes?				/				/				/				/
12	¿Los trabajadores siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes?				/				/				/				/
13	¿Obtiene respuestas rápidas del personal frente a sus consultas?				/				/				/				/
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD																	
14	¿Se siente seguro Ud. al realizar las transacciones de pago con tarjetas?				/				/				/				/
15	¿El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad?				/				/				/				/
16	¿El establecimiento cuenta con personal de seguridad?				/				/				/				/
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA																	
17	¿El personal de atención al cliente tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas?				/				/				/				/

18	¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?				/				/				/				/
19	¿Los empleados demuestran amabilidad y buen trato?				/				/				/				/
20	¿El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes?				/				/				/				/
21	¿El horario de atención se ajusta a las necesidades de los clientes?				/				/				/				/
22	¿Atienden los empleados a los clientes sin mostrar preferencias?				/				/				/				/

(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}

Es todo cuanto informo;



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MANUEL JESÚS MENDIVÉS LOURA identificado con DNI Nro 06200136 Especialista en GERENCIA Actualmente laboro en UPNW 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 CALIDAD DE SERVICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN 1: ELEMENTO TANGIBLE																			
1	¿Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Le son cómodos los muebles con los que cuenta la empresa?				✓				✓				✓				✓		
3	¿Los empleados tienen apariencia limpia y agradable?				✓				✓				✓				✓		
4	¿Cuenta con material atractivo relacionado con el servicio que ofrece?				✓				✓				✓				✓		
DIMENSIÓN 2: Fiabilidad																			

[Firma manuscrita]

5	¿La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido?				✓				✓				✓				✓	
6	¿Cuándo el empleado de servicios promete hacer algo en un tiempo, lo cumple?				✓				✓				✓				✓	
7	¿Cuándo surge un problema, el empleado muestra interés en solucionarlo inmediatamente?				✓				✓				✓				✓	
8	¿El empleado realiza el servicio eficientemente en la primera vez?				✓				✓				✓				✓	
9	¿Los empleados se caracterizan por estar capacitados y responder a sus preguntas o dudas?				✓				✓				✓				✓	
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA																		
10	¿Los empleados le informan en que tiempo concluirá su servicio?				✓				✓				✓				✓	
11	¿El personal de atención brinda un servicio rápido a sus clientes?				✓				✓				✓				✓	
12	¿Los trabajadores siempre están dispuestos en ayudar a sus clientes?				✓				✓				✓				✓	
13	¿Obtiene respuestas rápidas del personal frente a sus consultas?				✓				✓				✓				✓	
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD																		
14	¿Se siente seguro Ud. al realizar las transacciones de pago con tarjetas?				✓				✓				✓				✓	
15	¿El comportamiento de los empleados le inspira confianza y seguridad?				✓				✓				✓				✓	
16	¿El establecimiento cuenta con personal de seguridad?				✓				✓				✓				✓	
DIMENSIÓN 5: EMPATIA																		
17	¿El personal de atención al cliente tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas?				✓				✓				✓				✓	

Handwritten signature

18	¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?				✓				✓				✓				✓	
19	¿Los empleados demuestran amabilidad y buen trato?				✓				✓				✓				✓	
20	¿El empleado se preocupa por los intereses de sus clientes?				✓				✓				✓				✓	
21	¿El horario de atención se ajusta a las necesidades de los clientes?				✓				✓				✓				✓	
22	¿Atienden los empleados a los clientes sin mostrar preferencias?				✓				✓				✓				✓	

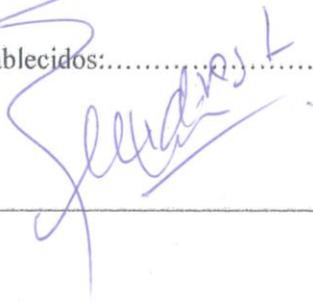
(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que el instrumento Si 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;



CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, José Antonio Puroga Linares identificado con DNI Nro 07464256 Especialista en Administración Actualmente laboro en Secretaría Académica de la Univ. M. Wierles ubicado en M. P. Moquegua 2021 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 CALIDAD DE SERVICIO	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
DIMENSIÓN 1: ELEMENTO TANGIBLE																			
1	¿Las instalaciones de la empresa son visualmente atractivas?				✓				✓				✓				✓		
2	¿Le son cómodos los muebles con los que cuenta la empresa?				✓				✓				✓				✓		
3	¿Los empleados tienen apariencia limpia y agradable?				✓				✓				✓				✓		
4	¿Cuenta con material atractivo relacionado con el servicio que ofrece?				✓				✓				✓				✓		
DIMENSIÓN 2: Fiabilidad																			

(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 5: Fichas de validación de la propuesta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: *Mejora de la calidad de servicios en una empresa de alimentos, Po Olivos 2017.*
 Nombre de la propuesta: *Plan de mejora de la calidad de servicios del restaurante La Pasada del Pz., Po Olivos 2017.*

Yo, *José Antonio Picop Llavos* identificado con DNI Nro. *07469256* Especialista en *Administración*
 Actualmente laboro en *P.R.W.S.* Ubicado en *A.P.S. 2021* 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.

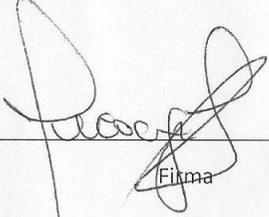
Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

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.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

- 1. *Si cumple*
- 2.
- 3.

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS, LOS OLIVOS 2017
 Nombre de la propuesta:

Yo, YOLHAN DANIEL LINERO IZQUIERDO identificado con DNI Nro 0 8456537 Especialista en ADMINISTRACION.....
 Actualmente laboro en LA PESADA DEL PERU Ubicado en AV. VERMILLA..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

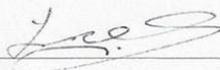
- Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.
- Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.
- Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

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.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	✓		✓		✓			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓			

Y después de la revisión opino que:

1. *si cumple*
2.
3.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6: Evidencia de la propuesta**Manual de calidad de servicio**

**MANUAL
PARA MEJORAR
LA CALIDAD DE
SERVICIO**

Índice

Presentación	3
1. Descripción de la empresa	4
2. Situación actual	4
3. Misión	5
4. Visión	5
5. Objetivos	5
5.1 Objetivo general	5
5.2 Objetivos específicos	5
6. Perfil del personal de atención al cliente	5
7. Identificación de las áreas de mejora	6
8. Principales Causas del problema	6
9. Problemática	7
10. Acciones de mejora	7
11. Planificación	9
12. Plan de mejora	9
12.1 Actividad N° 1 Elaboración de un Manual de Organización y Funciones	9
12.2 Actividad N° 2 Plan de trabajo diario -elaboración de procesos o flujogramas	17
12.3 Actividad N° 3: Elaborar tarjetas de fidelización –publicidad y promociones	21
12.4 Actividad N° 4: Programa de talleres de capacitación	21
12.5 Actividad N° 5: Programa de motivación al personal	23
12.6 Actividad N° 6: Implementación de formatos de limpieza – mantenimiento	24
12.7 Remodelación del local	28
13. Indicadores	30
14. Conceptos básicos a tener en cuenta	32

Presentación

Este manual, presenta los procedimientos a seguir, y la actitud necesaria para brindar un excelente servicio de atención al cliente en el restaurante La Posada Del Pez; entregando un trato cordial, cumpliendo y anticipando las necesidades y superando las expectativas de los clientes.

La excelencia de una empresa se basa en la mejora continua de cada uno de sus procesos que tiene en su actividad diaria. Es decir, planificar actividades de mejora teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas y sobre todo adaptándose a los gustos y preferencias del cliente.

Por ello, el manual presenta un cronograma de actividades a desarrollar, que permiten mejorar la calidad del servicio de La Posada Del Pez, lograr fidelizar al cliente e incrementar las ventas. De esta forma no solo va dirigida a la empresa de servicio mencionada, sino también que sirva como herramienta para todas las empresas de servicios que deseen mejorar y brindar una excelente atención al cliente.

Además, la mejora continua es una herramienta muy importante dentro de la empresa, por ello se desarrolla un plan de actividades donde se espera conseguir que la atención al cliente sea un servicio homogéneo y la clave para brindar un servicio de calidad, logrando fidelizar al cliente y posibles recomendaciones.

1. Descripción de la empresa

Doaydan S.A.C, nace de una pareja de esposos en 1990. Cuatro años después fue ampliando su negocio de pescados y mariscos en la Victoria llamada la posada del pez; hoy en día cuenta con tres locales, dos en el distrito de Los Olivos y uno en Comas.

El restaurante La Posada del Pez, tiene como objetivo brindar una novedosa e ingeniosa carta marina, elaborada con productos de calidad y una inigualable sazón norteña.

2. Situación actual

El restaurante La Posada del Pez cuenta con un estilo sencillo y pintoresco, además de una atención personalizada en donde podrás disfrutar de una exquisita sazón norteña con una variedad de platos como: maretazo, parihuelas, sudados, tacú tacú marino, chaufa de mariscos, pescados a la plancha, combinado de jalea, piqueos, ceviche y arroz con mariscos, Ceviche político, hecho con pescado, choros, conchas de abanico y camarones o el Ceviche afrodisíaco que lleva cangrejo macho, conchas, huevera frita y crema de maca, entre otros, acompañados de bebidas como chicha de jora y cócteles.

Además, fue ganador del premio a mejor ceviche sostenible en el Festival Gastronómico Mistura 2011; el cual, solo lleva cinco ingredientes: pescado (liza huarmeyana), sal, limón, ají limo y cebolla roja. Actualmente sigue participando en la feria gastronómica de Mistura.



3. Misión

Lograr una excelencia en el servicio y atención a nuestros clientes con precios justos a través de estándares de calidad, garantizando entrega oportuna, servicio y limpieza.

4. Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en el año 2022 en el rubro de pescados y mariscos.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Mejorar la calidad de servicio del restaurante La Posada Del Pez.

5.2 Objetivos específicos

Lograr que se comprometa todo el personal en el logro del objetivo y desarrollar juntamente el plan de mejora.

Mejorar la atención en el servicio al cliente, donde se logre satisfacer a los clientes fidelizar y así mismo, incrementar las ventas.

Incentivar al personal para mejorar el trato que se le brinda a cada cliente del restaurante La Posada Del Pez.

6. Perfil del personal de atención al cliente

Es un factor muy importante en la atención al cliente, para lograr la excelencia en el servicio, son la base fundamental para el éxito y el desarrollo de la empresa.



7. Identificación de las áreas de mejora

Se realizó el diagnóstico de la investigación cuantitativa y cualitativa es decir las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa y clientes atendidos, con la finalidad de identificar el problema existente, es así que se determinó que la empresa brinda una calidad de servicio regular, lo cual, se necesita implementar herramientas de mejora que permitan ofrecer un excelente servicio de atención y así mismo lograr fidelizar al cliente.

8. Principales Causas del problema

La principal causa del problema es la falta de capacitación al personal de atención al cliente, por ende, falta de un plan estratégico, manual de organización y funciones (MOF); por lo tanto, las funciones no están establecidas correctamente, razón por la cual los clientes no perciben un servicio de calidad.

Así mismo, se determinó el principal problema relacionado con la empatía, lo cual implica ir más allá del trato directo con el cliente, en comprender sus necesidades y brindarle atención personalizada, es importante contar con un personal que desarrolle vínculos estables con el cliente; También se identificó que la empresa cuenta con un nivel regular con respecto a la tangibilidad, presentando deficiencias con las instalaciones de los servicios higiénicos; a lo que respecta a fiabilidad en la calidad de servicio se encontró deficiencias, lo cual indica que el personal no está cumpliendo con los procesos generando demoras en la entrega del servicio; Por otro lado, se determinó que no se brinda una atención rápida a los clientes; también se observó que el restaurante no cuenta con un personal se seguridad, así mismo, falta personal en el área de cocina ocasionando demoras en la entrega del producto y por último la falta de motivación a los colaboradores.

9. Problemática

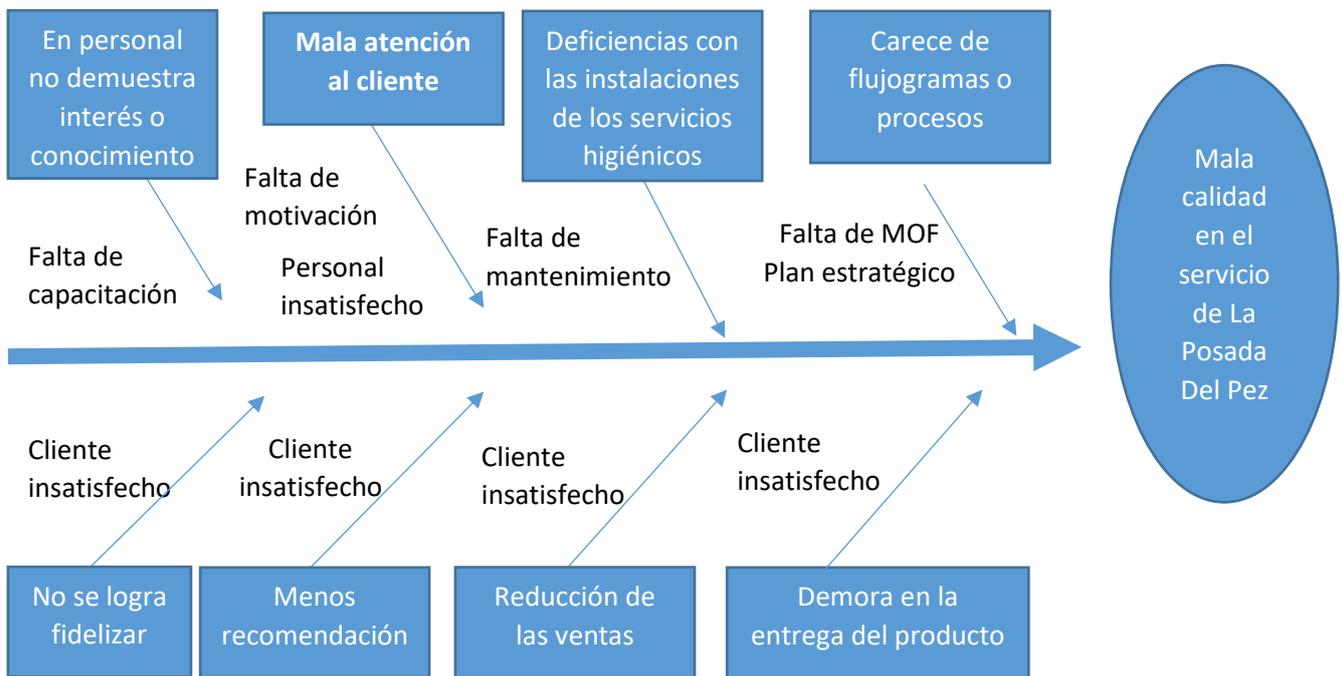


Diagrama causa efecto. Fuente: Elaboración propia

Todos los problemas mencionados anteriormente tienen como consecuencia la reducción de las ventas y rentabilidad; por ende, la empresa no logra los objetivos establecidos. Así mismo, no solamente es brindar un producto o servicio de calidad, sino también tener una buena relación con el cliente y brindar una atención personalizada logrando en él una experiencia plena y satisfactoria. Además, al brindar una excelente atención al cliente se logró fidelizar y al mismo tiempo la recomendación a otros posibles clientes.

10. Acciones de mejora

El plan de actividades está dirigido a mejorar la calidad de servicio, dando solución a los problemas encontrados en el restaurante La Posada Del Pez, se detalla a continuación.

AREA DE MEJORA N° 1: ATENCIÓN AL CLIENTE	
Descripción del problema	El personal de atención no muestra interés, conocimiento del producto, lo cual falta generar empatía con el cliente.
Causa que provoca el problema	Falta de capacitación al personal
Objetivo a conseguir	Los trabajadores serán capaces de manejar habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal, profesional, brindar una excelente atención a los clientes y tener una mejor actitud empática.
Acciones de mejora	Proponer talleres de capacitación

AREA DE MEJORA N° 2: ADMINISTRACIÓN	
Descripción del problema	Mala atención al cliente
Causa que provoca el problema	Falta de motivación al personal
Objetivo a conseguir	Los trabajadores estén satisfechos, logren una retroalimentación sea económica o profesional; ya que un colaborador motivado realiza eficientemente su trabajo, por ende logra la satisfacción del cliente y evitar la rotación del personal.
Acciones de mejora	Programa de motivación al personal

AREA DE MEJORA N° 3: MANTENIMIENTO	
Descripción del problema	Deficiencias con las instalaciones de los servicios higiénicos
Causa que provoca el problema	Falta de mantenimiento y organización
Objetivo a conseguir	Asignar un responsable de mantenimiento que permita hacer un seguimiento continuo del control de limpieza, además mantener el buen estado del mobiliario; generando una percepción de un ambiente limpio y agradable para los clientes.
Acciones de mejora	Implementación de formatos de limpieza y mantenimiento

AREA DE MEJORA N° 4: ADMINISTRACIÓN	
Descripción del problema	Carece de flujogramas o procesos
Causa que provoca el problema	Falta de plan estratégico y MOF
Objetivo a conseguir	Ayudará a la empresa a resolver cualquier problema y a tener claro sobre como una tarea o proceso debiese ejecutarse de inicio a fin. Además define las funciones o responsabilidades de cada colaborador
Acciones de mejora	Elaborar flujogramas o procesos

11. Planificación

Este plan tiene la finalidad de realizar las actividades de mejora teniendo en cuenta el grado de priorización, tiempo o impacto, para ello al realizar cada actividad se debe hacer un seguimiento continuo y verificar si lo programado está cumpliendo con los objetivos establecidos.

12. Plan de mejora

12.1 Actividad N° 1 Elaboración de un Manual de Organización y Funciones

Áreas funcionales y criterios de organización

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	MOF- 01
		Versión	01
		Fecha	20/07/2017
		página	1 de 8
Área: Gerencia			
Organización del área	Gerencia y planeación		
Perfil del puesto de trabajo	Administrador de empresas Conocimientos en área de planeación estratégica		
Experiencia laboral	Experiencia mínima de 2 años en el cargo		
Salario	S/. 2500		
Horario de trabajo	Su horario de trabajo se prolonga de acuerdo a las necesidades del restaurante.		
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Estudia su presupuesto buscando superarlo • Delega funciones a los encargados 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa que todas las áreas cuenten con los equipos necesarios y operen en óptimas condiciones como lo establecen los estándares • Realiza juntas de reunión según se requiera con el área financiera o administrativa • Desarrolla promociones • Soluciona problemas y quejas de clientes • Solicita reportes sobre las condiciones en que se encuentra el restaurant y elabora ordenes de trabajo necesarias para la mejora • Desarrolla planes de venta
--	---

Área: Administración	
Organización del área	Ventas y producción
Perfil del puesto de trabajo	Lic. Administración de empresas con experiencia en producción de alimentos, conocimiento en logística de ventas, experiencia en el área comercial o rubro restauración
Experiencia laboral	Experiencia mínima 2 año en el cargo
Salario	S/. 2500
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 9 am – 5 pm Sábados y domingos 8 am – 4 pm
Jefe inmediato	Gerente
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el contador externo mensual • Reunión con todo el personal, se realiza cada semana • Manejo del inventario de la materia prima con los proveedores. • Supervisa los presupuestos para controlar los gastos. • Se encarga de coordinar la mercadotecnia y la publicidad del restaurante • Se encarga de realizar y supervisar los horarios del personal y establecer los días de descanso. • Trabaja conjuntamente con el Contador, en aspectos de pagos, impuestos, estados financieros, etc. • Revisa el reporte del Libro de Novedades de todas las áreas del restaurante. • Revisa las hojas de función con el chef o jefe de producción. • Se encarga de corregir los errores en el área operativa. • Delega y asigna diversas tareas. • Se encarga de revisar el pago de las actividades financieras del establecimiento. • Revisa los reportes diarios de inventarios y compras. • Conseguir una calidad constante en la materia prima. • Revisa el uniforme del personal. • Reporta al dueño o gerente todo lo que ocurre en el restaurante • Debe tener conocimiento de cómo se opera todo el equipo del restaurante. • Trabaja y supervisa todas las áreas del restaurante. • Revisar las órdenes de compras entregadas por el chef y compararlas con el manejo de inventarios. • Realiza las compras semanales o diarias según lo necesario • Realizar los pedidos a los proveedores. • Maneja el stock mínimo de los productos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza los reportes de compras y los entrega al área de contabilidad. • Es el encargado de tener en stock todos los productos necesarios para la producción y manejo del establecimiento • Responsable de registrar correctamente todas las entradas y salidas de los productos del almacén, con los documentos pertinentes.
--	---

Área: Financiera	
Organización del área	Contador externo
Perfil del puesto de trabajo	Lic. Contador o auxiliar contable.
Experiencia laboral	Experiencia mínima de un año en el cargo
Salario	S/. 500
Horario de trabajo	N/A
Jefe inmediato	Gerente
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la contabilidad, planeación de metas y operaciones financieras futuras. • Saber cuáles son los recursos y conocer a cuánto ascienden en referencia a deudas, gastos, productos y patrimonio. • Realizar reuniones según se requiera con el gerente, además de la reunión mensual con el área administrativa

Área: Producción	
Organización del área	Chef 1 – frío
Perfil del puesto de trabajo	Chef profesional experto en toda clase de cocina, con certificado en servicio al cliente, manipulación de alimentos y catación de vinos
Experiencia laboral	Experiencia mínima 3 años en el cargo
Salario	S/. 1800
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 30pm Sábados y domingos 8 am – 6 30pm
Jefe inmediato	Administrador
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Confecciona los platos a la carta – fríos • Hace las requisiciones necesarias a la bodega. • Vigila el consumo de las materias primas para evitar desperdicios. • Se encarga del control del personal de cocina • Es el encargado de cuidar las instalaciones y los equipos de cocina. • Se encarga de elaborar el menú del personal para el almuerzo y la cena. • Es el encargado de llevar el inventario de cocina. • Es el encargado de dar de baja los productos en mal estado • Aplicar procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse en constante comunicación con el administrador para conocer las variaciones de la materia prima y costos • Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad. • Analizar periódicamente los costos reales de cocina. • Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos
--	---

Área: Producción	
Organización del área	Chef 2 – caliente
Perfil del puesto de trabajo	Chef profesional experto en toda clase de cocina, con certificado en servicio al cliente y manipulación de alimentos
Experiencia laboral	Experiencia mínima 2 año en el cargo
Salario	S/. 1500
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Administrador
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara los platos a la carta – caliente • Hace las requisiciones necesarias a la bodega. • Vigila el consumo de las materias primas – caliente para evitar desperdicios. • Correcta recepción de las materias primas - ayudar al encargado de compras. • Soluciona los platos cuando el cliente no está conforme • Es el encargado de controlar la limpieza de la cocina. • Supervisar la calidad y limpieza de los insumos

Área: Producción	
Organización del área	Ayudante 1
Perfil del puesto de trabajo	Cursos en la especialidad de cocina , con certificado en servicio al cliente y manipulación de alimentos
Experiencia laboral	Experiencia mínima 1 año en el cargo
Salario	S/. 900
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Chef 1
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Controla que las comandas salgan en las condiciones exigidas. • Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos. • Supervisar la calidad y limpieza de los alimentos • Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio • Ayuda al chef en la preparación de alimentos • Sirve los platos en porciones adecuadas • Realiza sus labores de manera ordenada e higiénica • Prepara las salsas. • Procesa la materia prima según las instrucciones del chef.

Área: Producción	
Organización del área	Ayudante 2
Perfil del puesto de trabajo	Cursos en la especialidad de cocina , con certificado en servicio al cliente y manipulación de alimentos
Experiencia laboral	Experiencia mínima 1 año en el cargo
Salario	S/. 900
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Chef 1
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara trabajos especiales en la preparación previa al servicio • Ayuda al chef en la preparación de alimentos ya sea de frío o caliente • Realiza sus labores de manera ordenada e higiénica • Responsable del aseo de los utensilios • Mantener limpio y ordenado el sitio de trabajo • Realiza sus labores de manera ordenada e higiénica • Se encarga de recibir la requisición de la materia prima, y de guardarla correctamente.

Área: Ventas	
Organización del área	Caja
Perfil del puesto de trabajo	Estudiante de administración a partir de 4 ciclo, o a ver llevado curso de atención al cliente o en caja
Experiencia laboral	Experiencia mínima 1 año en el cargo
Salario	S/. 1000
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Administrador
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal • Encargada que el cliente se sienta a gusto al ingresar en el restaurante, para esto debe recibir al cliente con Cortesía y Atención personalizada • Conoce la carta • Revisa y cuenta el dinero de la caja al iniciar la jornada • Supervisa el horario de e entrada y salida del personal de atención al cliente y cocina • Responsable de contestar llamadas y tomar el pedido delybery - al finalizar agradecer al cliente llamándolo por su apellido, de manera que el cliente se sienta apreciado e importante. • Elaboración de cartas o demás documentos que se requieran y mite las facturas a los clientes. • Revisar los billetes • Aconseja al cliente sobre los productos. • Es el encargado de cobrar los pedidos del cliente, asegurándose de que sea la cantidad correcta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de llevar un registro diario de las ventas, para luego realizar el cuadro de caja. • Es el encargado de entregar el reporte diario de ventas, junto con el dinero y los documentos de crédito al área de administración • Supervisa que los pedidos salgan correctamente y no demoren mucho tiempo. • Es el encargado de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio. • Debe mantener limpia el área de caja.
--	---

Área: Ventas	
Organización del área	Azafatas
Perfil del puesto de trabajo	Estudiante de administración técnico o universitario, o a ver llevado curso de atención al cliente
Experiencia laboral	Experiencia mínima 1 año en el cargo
Salario	S/. 900
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Administrador
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal - uniformes limpios y zapatos bien lustrados. • Aseo personal: pelo corto (hombres) o recogido (mujeres), con uñas limpias y cortas, maquillaje no muy cargado al igual que la fragancia que utilicen. • Verificar que el local este en perfectas condiciones • Reconocer al cliente frecuentemente, saludándolo por su apellido. • Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía (No tutear al cliente). • Orden apropiada - Dar al cliente lo que él quiere. • No insistir demasiado. • Tener conocimiento de los platillos de la carta, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes en los cuales están preparados. • Sugerir al cliente alguna bebida o especialidad de la casa. • Es el encargado de pasar las comandas para su preparación. • Debemos ser filtros de calidad, si vemos que un producto no está en perfectas condiciones como para servirlo, debemos remplazarlo por otro que lo esté. • Servicio Rápido: de debe cumplir con los tiempos ofrecidos. Despachos 15 minutos y domicilio 30 minutos. • Atender las solicitudes de los clientes y servir alimentos y bebidas. • Servir los alimentos en la mesa. • Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, limón, salsas, cubiertos, servilletas, etc. • Es el encargado de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio. • Recoger los platos sucios y hacer limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, etc. • Presentar al cliente la cuenta para que se efectuó su pago. • Agradecimiento por su visita • Observar que los clientes no olviden ningún objeto y hacer su respectiva devolución.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería para evitar quebrarlos. • Asignar a las 4 azafatas el número de mesas - 5 para cada una- total 20 mesas y brindar una excelente atención
--	---

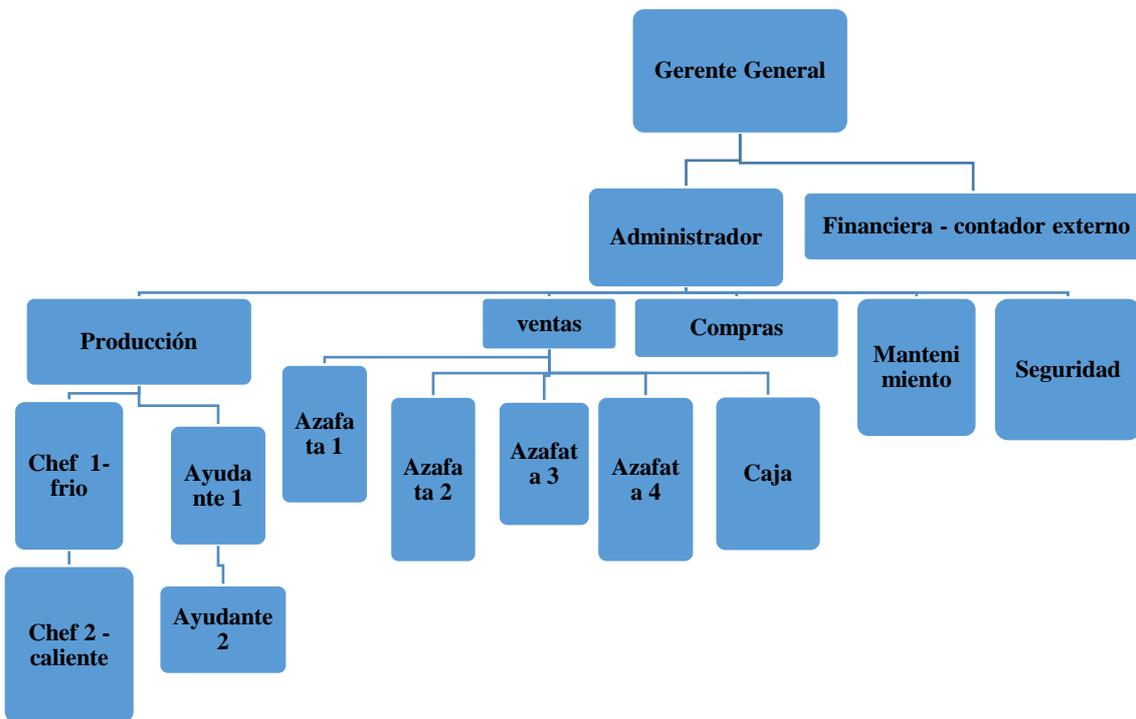
Área: Administración	
Organización del área	Mantenimiento y oficios varios
Perfil del puesto de trabajo	Haber trabajado en empresas de igual categoría
Experiencia laboral	Experiencia mínima 6 meses en el cargo
Salario	S/. 900
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Administrador / caja
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal - uniformes limpios y zapatos bien lustrados. • Dentro de los procedimientos generales de servicio se debe tener en cuenta los siguientes puntos - Baños limpios, pisos secos y funcionando correctamente. • Se encarga de la limpieza y el orden del local interior, fachada caja, cocina y oficinas • Estar dispuesta (o) cada vez que se le requiera • Ayudar a mantener aseados mesa, sillas, mesones y utensilios • Realizar diversos pagos de servicios • Realizar el llenado de los formatos de control de limpieza de los servicios higiénicos, sala de atención, cocina, oficina y fachada (patio) • Realizar el chek list de inspección y mantenimiento del mobiliario de las áreas

Área: administración	
Organización del área	Vigilancia
Perfil del puesto de trabajo	Haber trabajado en empresas de seguridad
Experiencia laboral	Experiencia mínima 1 año en puestos similares
Salario	S/. 1200
Horario de trabajo	De lunes a viernes: 8 am – 6 00 pm Sábados y domingos 8 am – 6 00 pm
Jefe inmediato	Administrador
Funciones del área	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación personal - uniformes limpios y zapatos bien lustrados. • Aseo personal: pelo corto (hombres), con uñas limpias y cortas, fragancia suave. • Estar siempre al pendiente de la puerta y atender a los clientes que ingresen con amabilidad • Siempre saludar amigablemente

	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad de las personas que trabajan o que entran al establecimiento • Estar atento ante cualquier eventualidad • Mantener la calma en los momentos que requiere de supervisión y atención • Estar disponible para cualquier tarea que pueda ser requerido • Velar por la seguridad del estacionamiento
--	--

Diseño del Organigrama y Análisis de Cargos

En el organigrama presentado a continuación se encuentra en primer lugar en el área del gerente general que así mismo está encargado de hacer la planeación estratégica de del restaurante, posteriormente está el área de administración que se encarga de la supervisión y el control de la producción, las ventas, compras limpieza y seguridad y por último el área financiera, es decir que no tendrá contrato directo con la empresa, el cual se encarga de llevar la contabilidad.



Política de contratación

Proceso de selección: dependiendo de las funciones y cargos definidos anteriormente, se lanza una convocatoria donde aspirantes al cargo mandan su hoja de vida por medio de la página web: lapozadadelpez@hotmail.com. Luego se prosigue a realizar el proceso de selección para evaluar habilidades del perfil profesional requerido, a continuación, se encuentra el procedimiento indicado del primer filtro: mirar la hoja de vida que cumplan con la descripción del cargo y verificar las referencias hechas en la hoja de vida. Durante el segundo filtro se realiza una entrevista, donde se mide por medio de preguntas abiertas, la calidad profesional en cuanto a la experiencia y la calidad humana que tiene la persona para relacionarse con las personas en su entorno de trabajo. Una vez seleccionado el perfil se procede a realizar una inducción de 1 hora sobre los valores y políticas de la empresa. Posteriormente se hace énfasis en las labores del puesto del trabajo dándole a conocer las herramientas necesarias para llevarlo a cabo. Este proceso de formación se realiza dos días antes de comenzar sus labores.

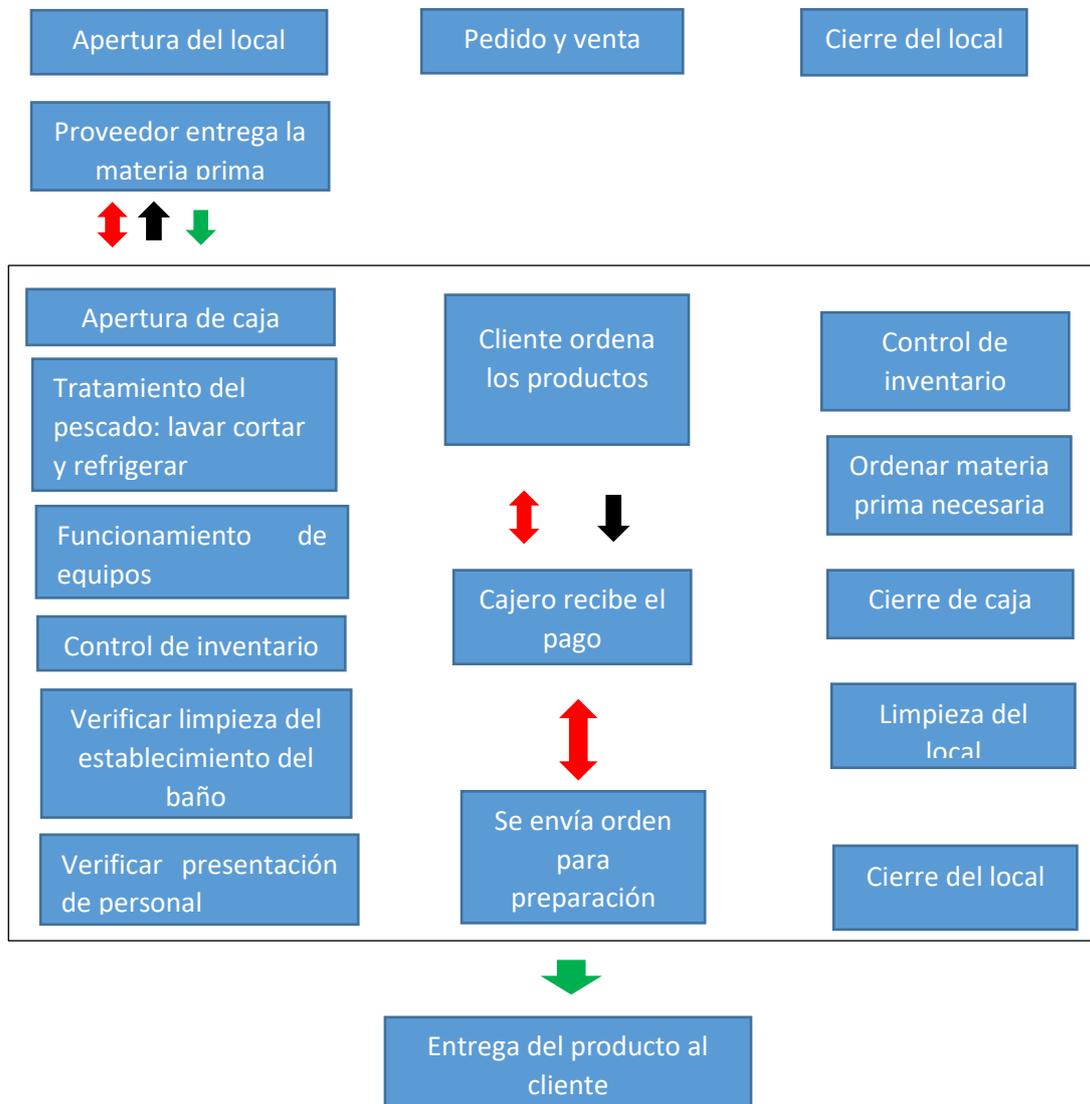
Proceso de contratación: El tipo de contrato que se realiza al inicio es de tres meses de prueba posteriormente si cumple con las condiciones se renueva el contrato, cabe mencionar que los trabajadores obtendrán todos los beneficios de ley. También se procede a firmar un contrato de: discreción con la información confidencial de la empresa

12.2 Actividad N° 2 Plan de trabajo diario -elaboración de procesos o flujogramas

Es muy importante definir flujogramas o procesos dentro de la empresa, ya que ayudará a definir las funciones o tareas a realizar diariamente; todo proceso debe tener como base el concepto de calidad. A continuación, se detalla los pasos seguir para la elaboración de los procesos o flujogramas:

Planificar	4. Elaborar flujogramas o procesos	Finalidad	Encargado	Tiempo	Costo
Hacer	1. Identificar el área 2. Listar las actividades que conforman el proceso 3. Identificar los responsables que ejecutan la actividad 4. Dibujar la secuencia de actividades o pasos a seguir	Al realizar el flujograma, ayudará a la empresa a mejorar cualquier proceso o resolver cualquier problema y a tener claro sobre como una tarea o proceso debiese ejecutarse de inicio a fin. Además define las funciones o responsabilidades de cada colaborador	Administrador	3 días	S/.200
Verificar	1. Revisión final 2. Se utilizó la simbología adecuada o el paso a seguir				
Actuar	1. Analizar y mejorar el proceso 2. Supervisar si se cumple				

A continuación, se presenta el diagrama de flujo para La Posada Del Pez. En el cual, se puede ver que las operaciones del restaurante se dividen en tres grandes actividades: apertura del local, pedido, venta y cierre del local.





Flujo de información: se presenta cuando el negocio solicita al proveedor las especificaciones de la materia prima que necesita, a lo que el proveedor notificará si cuenta o no con lo solicitado. Otro flujo de información se da cuando el cliente ordena el producto a consumir.



Flujo financiero: se da tanto cuando el proveedor entrega la materia prima a la empresa y cuando el administrador recibe el pago del cliente.

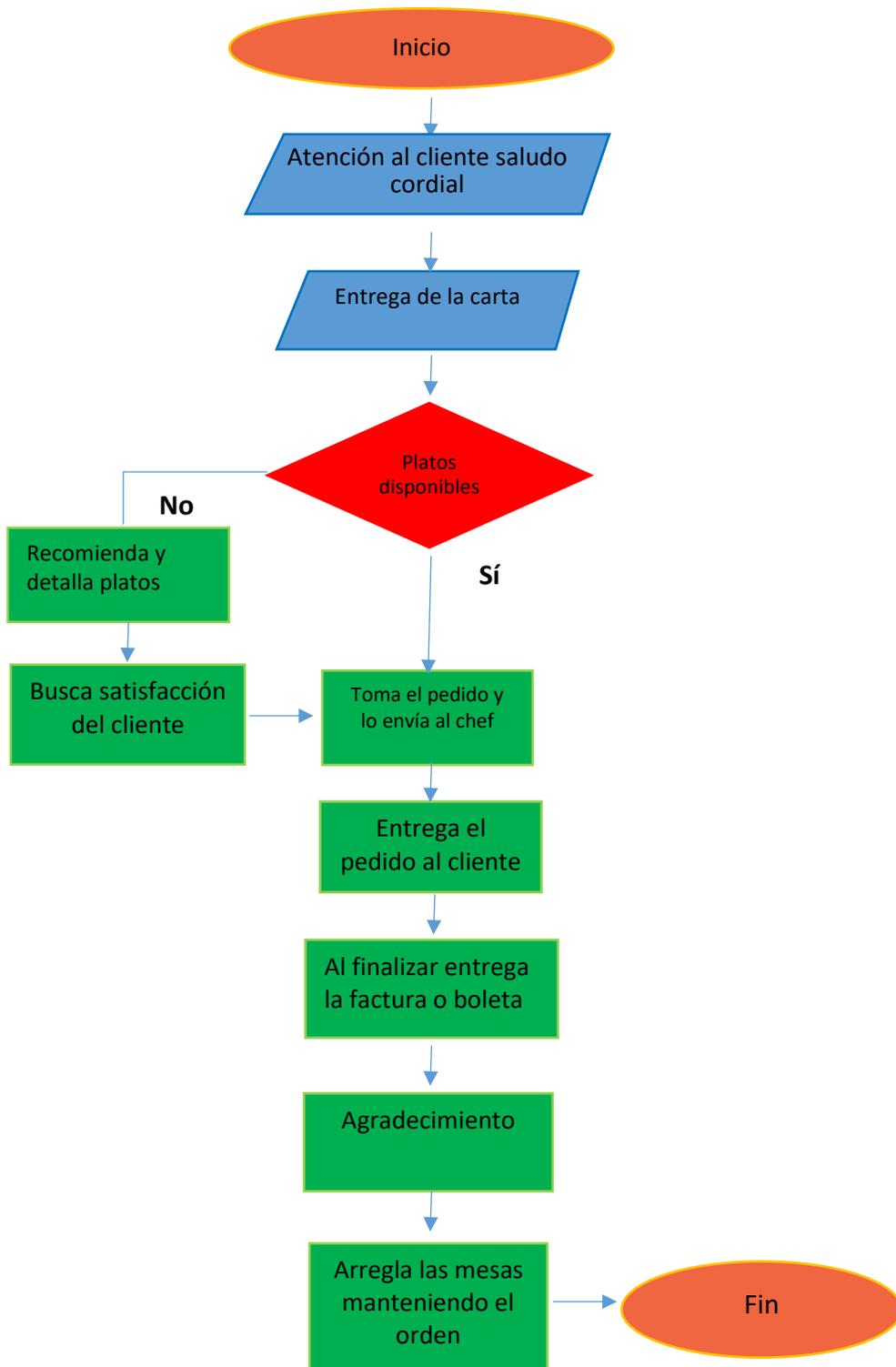


Flujo del producto: se presenta en dos ocasiones: cuando el proveedor entrega la materia prima y cuando el producto ya elaborado se entrega al cliente. Vale aclarar que, si la materia prima que entrega el proveedor se encuentra en mal estado, ésta se devuelve hasta que se encuentra en condiciones apropiadas.

En el diagrama se le ha dado énfasis al producto estrella del negocio: los pescados y mariscos, pero cabe mencionar que el procedimiento es el mismo cuando el cliente solicita algún otro producto. Adicionalmente, ya sea que la orden sea para consumir en el local o para llevar, el procedimiento es muy similar, diferenciándose únicamente en que cuando sea para llevar el cliente tendrá que esperar en un área específica, y si es para consumir en el restaurante, será un mesero el que lleve la orden a la mesa del cliente.

Finalmente se elaboró un flujograma para el área de atención al cliente, con el objetivo de brindar una excelente calidad de servicio, detallando los puntos más importantes que se realizan a diario a la hora de atender al cliente. También permite acoplarse rápidamente el mesero o azafata en caso de que sea un personal nuevo.

Flujograma atención al cliente



12.3 Actividad N° 3: Elaborar tarjetas de fidelización –publicidad y promociones

Actividad	Tareas	Detalle	Costo	Responsable	Tiempo / Días
Programa de fidelización	Elaborar tarjeta de Fidelización	Diseño de tarjetas	S/. 80,00	Administrador	1
		Impresión de tarjeta de fidelización por 500 unidades que consiste en brindar una leche de tigre de cortesía en su segunda visita	S/. 90,00		3
		Tarjeta de presentación por un millar	S/. 90,00		3
		Impresión de Flyers con promociones	S/. 80,00		3
	Publicidad y promociones	Envió de mensajes de texto masivo a todos los clientes de la base de datos con las promociones por fechas especiales - por 1000 mensajes	S/. 85,00		30
		Brindar descuentos del 10% a los clientes por la compra de s/.150 a más			30
		Crear una página web un sitio en Facebook, Twitter e Instagram y ofrecer wifi gratis para los clientes	S/. 1350		15

12.4 Actividad N° 4: Programa de talleres de capacitación

Actividad	Responsable	Detalle	Costo	Tiempo
Planificar	Administrador	Anuncio	S/. 187,00	1 mes
Hacer		Ver el perfil	S/. 100,00	1 día
		Recepción de CV		1 día
		Entrevista		1 día
		Selección		1 día
Verificar		útiles y materiales	S/. 175,00	2 días
		Proyector	S/. 2.000,00	1 día
		Coffee braca x 12 personas	S/. 800,00	4días
		coordinador (revisión de evaluaciones)	S/. 200,00	4días

Actuar	1. Revisión 2. Analizar los resultados de las evaluaciones 3. Comunicar los resultados a los integrantes de la empresa 4. conclusiones: los desaprobados - retroalimentar		sala de capacitación	S/. 1.200,00	4 días
Sub total 01				S/. 4662,00	
Temas de Capacitación	Finalidad	Responsable	Detalle	Costo S/.	Tiempo
Empatía entre cliente y trabajador	Al termino del taller, los trabajadores serán capaces de manejar habilidades orientadas a desarrollar una mejor adaptación personal y social y una mejor atención a los clientes y tener una mejor actitud empática	Especialista profesional Psicólogo o Magíster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos	3 horas teoría y 2 horas practica	S/. 900,00	5 horas
Inteligencia emocional			3 horas teoría y 2 horas practica	S/. 900,00	5 horas
Fortaleciendo fiabilidad	La finalidad del taller, es que todos los colaboradores de la Posada Del Pez adopten nuevas ideas respecto a su crecimiento personal y profesional, obteniendo nuevos actitudes frente a su trabajo	El especialista debe contar con estudios de post grado en coaching y liderazgo u otros afines	3 horas teoría y 2 horas practica	S/. 900,00	5 horas
El cliente como elemento central (sus expectativas y sus percepciones)	Los trabajadores adquieran conocimientos en la gestión de la calidad considerando el servicio al cliente como principal factor de diferenciación	Profesional Magíster en Marketing	3 horas teoría y 2 horas practica	S/. 900,00	5 horas
Sub total 02				S/. 3.600,00	
Total				S/. 8.262,00	

El proceso de evaluación de los talleres de capacitación se realizará de la siguiente manera:



En la etapa de pre-evaluación se evaluará a los trabajadores, para determinar su nivel de conocimiento con respecto al servicio de atención al cliente y posteriormente en base a ello, se realizará los temas de capacitación y posteriormente se realizará un examen de evaluación por cada tema, para medir su capacidad de aprendizaje. Además, los talleres de capacitación se aplicarán durante un mes, los cuales será teórico y práctico cada taller tiene una duración de 5 horas.

12.5 Actividad N° 5: Programa de motivación al personal

	Actividad	Finalidad	Responsable	Tiempo	Costo
Planificar	2. Programa de motivación al personal				
Hacer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una base de datos de los trabajadores 2. Realizar incentivos económicos 3. Media beca de estudio de gastronomía al empleado del año 4. Aumento de sueldo 5. Reconocer todos sus beneficios (CTS, gratificaciones y seguro) 	<p>Con la finalidad de motivar a sus empleados, ya que es uno de los principales factores para el logro de los objetivos; mantenerlos satisfechos y evitar la rotación del personal; un colaborador motivado realiza eficientemente su trabajo por ende logra la satisfacción del cliente.</p>	Administrador	mensual	S/. 350
Verificar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar fechas especiales de los trabajadores 2. Identificar al mejor trabajador 				
Actuar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Celebrar los cumpleaños de los colaboradores 2. Definir hora de celebración 3. Involucrar a los trabajadores 4. Innovar: iniciativa sorpresa 5. Comunicar 6. Reconocimiento al mejor trabajador trimestral: vales de almuerzo para dos personas o viajes 				

El cuadro detalla una serie de alternativas para motivar al personal, para ello se recomienda realizar las actividades a corto plazo como celebrar los cumpleaños de los trabajadores, premiar al mejor trabajador por su desempeño y puntualidad, ya que al realizar estas actividades incentivan a los demás hacer más eficientes con su trabajo, a la misma vez satisfaciendo sus necesidades tanto del trabajador como del cliente; obteniendo como resultado el logro de los objetivos, generando mayor rentabilidad para la empresa.

12.6 Actividad N° 6: Implementación de formatos de limpieza – mantenimiento

Planificar	3. Implementación de formatos de limpieza - mantenimiento	Finalidad	Responsable	Tiempo	Costo
Hacer	1. Asignar a un responsable 2. Elaborar formato de limpieza 3. Elaborar un check list de control de limpieza diario y mensual 4. Seguimiento del mantenimiento de los equipos	Al designar un responsable de mantenimiento permite hacer un seguimiento continuo del control de limpieza, además mantener el buen estado del mobiliario.	Administración	2 días	Diseño y elaboración de formatos S/.150
Verificar	1. Supervisar por áreas 2. Realizar el check list de control de limpieza 3. Verificar Certificado de Defensa Civil y otros documentos				
Actuar	1. Tomar medidas correctivas según lo requerido				

Nota. Para llevar el control de limpieza y mantenimiento, se recomienda utilizar los siguientes formatos por cada área.

 ÁREAS DE CONTROL DE LIMPIEZA					
TAREAS DE MANUTENCION DE LIMPIEZA REALIZADAS EN EL MES DE: _____ PERIODO (DÍAS):					
ITE M	UBICAC IÓN	LABOR O TAREA	EJECUT ADO	RECURRENCI A	NOTAS U OBSERVACIONES
1	SALA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Desalojo de basura de tachos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
2		Limpieza de mesas		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m.
3		Barrido de pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
4		Trapear pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
5		Mantenimiento de plantas interiores cuando amerite		2 veces por semana	de lunes a viernes a partir de las 8.00 a.m
6		Limpieza de televisión		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
7		Limpieza Pantalla de control estado equipo		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
8		Limpieza de manchas y huellas de puerta		según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
9		Limpieza de manchas y huellas de interruptores de luz		según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
10		Limpieza y aspirada de cuadros y áreas de difícil acceso		según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8.00 a.m

11		Limpieza de conservadora		semanal	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
12		Desempolvar bases de sillones y sillas, limpieza		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
13		Retiro de telarañas		quincenal	Fin de semana
14	COCINA	Barrido de pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
15		Trapear pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
16		vajilla		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
17		Limpieza de mesones de trabajo		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
18		limpieza de cocina		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
19		Limpieza de menaje		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
20		Limpieza de lavaderos		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
21		Limpieza de congeladora		semanal	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
22		Limpieza de refrigeradora		semanal	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
23		Retiro de telarañas		quincenal	Fin de semana
24		OFICINA / BARRA	Barrido de pisos		diario
25	Trapear pisos			diario	de lunes a viernes a partir de las 6.00 p.m
26	Limpieza de barra o mostrador			diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
27	Limpieza de archivadores			según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
28	Limpieza de teléfonos			según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
29	BAÑOS	Desalojo de basura de tachos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
30		Limpieza y desinfectada de inodoros		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
31		Limpieza y desinfectada de urinarios		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
32		Limpieza y desinfectada de lavados		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
33		Barrer pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
34		Trapear y desinfectar pisos		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
35		Limpieza de espejos de baños		diario	de lunes a viernes a partir de las 6:00 p.m
36		Retiro de telarañas		quincenal	Fin de semana
37	PATIOS	Recoger basura		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
38		barrer patio		diario	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
39		baldear patio		según necesidad	de lunes a viernes a partir de las 8:00 a.m
	<u>NOVEDADES, NOTAS U OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL MES:</u>				
	RESPONSABLE:			JEFE DE CONTROL.:	
	NOMBRE: _____			NOMBRE: _____	



**FORMATO CONTROL DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN
DIARIO**

COD: CLD001

Versión: 001

REALIZADO POR: HAYDEE SOLÍS
RIVERA

APROBADO POR:
ADMINISTRACIÓN

PÁGINA: 1

ÁREA:			MES:	AÑO:
FECHA	RESPONSABLE	FIRMA	EJECUTADO	OBSERVACIÓN
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
RESPONSABLE:			JEFE DE CONTROL.:	
NOMBRE: _____			NOMBRE: _____	



INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LAS ÁREAS

MES DE: _____ PERIODO (DÍAS): DESDE _____ HASTA _____

ITEM	UBICACIÓN	INSPECCIÓN	ESTADO	RECURRENCIA	NOTAS U OBSERVACIONES
1	SALA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Sillas		Semanal	
2		Mesas		Semanal	
3		Pisos		Semanal	
4		Florecientes		Quincenal	
5		Plantas		Semanal	
6		Televisión		Mensual	
7		Paredes		Mensual	
8		Puerta		Mensual	
9		Interruptores de luz		Mensual	
10		Material publicitario		Quincenal	
11		Conservadora		Mensual	
12	COCINA	Piso		Mensual	
13		Pared		Mensual	
14		Utensilios		Semanal	
15		Mesa de trabajo		Semanal	
16		Cocina		Semanal	
17		Menaje		Semanal	
18		Lavaderos		Quincenal	
19		Congeladora		Mensual	
20		Refrigeradora		Mensual	
21		Tomacorrientes		Mensual	
22	Oficina / Barra	Piso		Mensual	
23		Paredes		Mensual	
24		Mostrador		Mensual	
25		Archivadores		Mensual	
26		Equipos		Mensual	
27	BAÑOS	Tachos		Quincenal	
28		Inodoros		Mensual	
29		Lavadero		Semanal	
30		Paredes		Quincenal	
31		Piso		Mensual	
32		Espejo		Semanal	
33	PATIO	Piso		Mensual	
34		Paredes		Mensual	
<u>NOVEDADES, NOTAS U OBSERVACIONES REALIZADAS EN EL MES:</u>					
RESPONSABLE:				JEFE DE CONTROL.:	
NOMBRE: _____				NOMBRE: _____	

12.7 Remodelación del local

Es necesario realizar los cambios a nivel de infraestructura, para ello se necesita la contratación de un arquitecto para hacer los diseños en la pared de la sala del cliente y albañil para el pintado del establecimiento en las siguientes áreas:

- ❖ Sala de Clientes
- ❖ Caja
- ❖ Cocina
- ❖ Almacén
- ❖ Oficina de Administración
- ❖ Servicios higiénicos – para hombres y mujeres
- ❖ Fachada

Además, debe contar con equipos y mobiliarios que se encuentren en perfectas condiciones, de lo contrario proceder a renovar.

- En la Cocina: Conservadores, cocina, mesas de trabajo, anaqueles y licuadoras.
- En el Almacén: Mesas, balanzas, congeladores, conservadores, estantes.
- En la sala del cliente: mesas, sillas, conservador, menajes y vajillas, entre otros
- En la Administración: computadora, equipos de música o televisión, escritorios y archivadores

Finalmente se propone realizar la compra de 20 mesas y 80 sillas, las cuales se observaron que se encuentran deterioradas.



13. Indicadores

Los indicadores son aquellos que permiten medir y analizar el cumplimiento las actividades de mejora, ya que son diseñados para hacer el seguimiento y verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El propósito de su utilización es la correcta aplicación, ya que mediante ello se puede medir y posteriormente tomar medidas correctivas, el principal indicador para medir la calidad de servicio es:

Encuesta de satisfacción realizada al cliente después de percibir y/o recibir el servicio, ya que es el único juez valido para calificar el servicio.

Tabla de calificación de la encuesta

20 a 30 puntos	Buena
10 a 20 puntos	Regular
10 o menos	Mala

Encuesta de Satisfacción del Cliente en el restaurante " La Posada Del Pez"

Por favor, dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Indique su edad

- 18 a 30 años
- 30 a 45 años
- 45 a 64 años
- Más de 64 años

Sexo

- Femenino
- Masculino

Frecuencia del servicio

- Primera vez
- Segunda vez
- Tercera vez
- Cuarta vez o más

CALIDAD EN EL SERVICIO Y EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

Las siguientes preguntas califíquelas del 0 al 2, donde 2 es la mayor calificación y 0 la menor.

Preguntas	3	2	1
	Bueno	Regular	Mala
¿La apariencia del personal del restaurante "La Posada Del Pez" es?			
¿Cómo calificaría la limpieza del restaurante?			
¿Cómo calificaría la cortesía y trato de los empleados de "La Posada Del Pez"?			
La rapidez con la que le fue otorgado el servicio es			
¿Cómo considera las habilidades del personal con respecto a la atención al cliente			
La calidad del servicio recibida ha sido			
La relación precio / calidad del servicio es			
¿Con qué nivel de eficiencia cumplimos con lo que nos solicitó?			
¿Con respecto a la seguridad que ofrece el restaurant "La Posada Del Pez" es?			
¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?			

14. Conceptos básicos a tener en cuenta

Capacitación

Es un método que se utiliza para proporcionar al personal nuevo y actual las habilidades y actitudes que requieren para ejecutar su trabajo de forma adecuada, mejorando la calidad del producto o servicio y elevar la productividad (Dessler, 2001).

Buen servicio

Es el conjunto de actividades que se brinda, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el tiempo y lugar adecuado asegurándose del correcto uso.

Motivación

Es el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, son factores determinantes internos que incitan a una acción, por ende, influye en el comportamiento y lleva al desempeño.

Higiene

Está relacionado con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental. El objetivo es mejorar las distintas áreas de trabajo a través de la eliminación o disminución de riesgos a los que están expuestos los trabajadores o clientes.

Beneficios para la empresa y los trabajadores al implementar el plan de mejora

Beneficios para la empresa	Beneficios para el trabajador
al personal a identificarse con los objetivos de la empresa	umenta la confianza y desarrollo
a la relación de jefe – empleado	a solucionar los problemas y tomar decisiones
ción de costos	or satisfacción en el desempeño de su trabajo
a prevenir los riesgos de trabajo	de sus metas individuales
na mejor imagen	a sus habilidades
eve la comunicación	cción a los cambios
ón de problemas y toma de decisiones	lima laboral
enta la productividad y la calidad del trabajo	te comprometido