



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE

NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACION

“LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE PUNTARENAS SEDE CHORRILLOS 2018”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autor:

Sonia Cecilia Chávez Gil

Asesor:

Mg. Raúl Santiago Bacigalupo Lago

Lima – Perú

2018

DEDICATORIA

A Dios, por guiar mi camino y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante sin desfallecer en el intento.

A mí Mami: Claribel Gil Muñoz, por su amor infinito y paciencia, por confiar en mí y motivarme a ser mejor cada día.

A mis hermanos: Johnny, Patty y Eva Chávez, por estar siempre a mi lado brindándome su cariño y apoyo en los momentos difíciles.

A Daniel, Flor, Edwin y Diana, maravillosas personas que tuve la suerte de cruzarme el primer día de clases, gracias por ser parte de esta etapa de mi vida y por todos los momentos compartidos a lo largo de la carrera.

Y de manera muy especial a Mí Papito: José Chávez Muñoz “me sonríes desde el cielo, lo sé...”

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE, que me acogió en sus aulas para culminar mi formación profesional, a los docentes que a lo largo de los años brindaron sus conocimientos y consejos para culminar la carrera de manera satisfactoria.

A mi asesor, Mg. Ing. Raúl Bacigalupo por su colaboración y tiempo brindado para la realización del presente trabajo.

A mi centro de labores, por brindarme la libertad necesaria para exponer la problemática de su empresa y su contribución con el plan de mejora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Descripción de la empresa.....	13
1.1.1. <i>Historia de la empresa</i>	13
1.1.2. <i>Servicio ofertado por la empresa</i>	15
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. <i>Análisis interno AMOFHIT</i>	17
1.2.2. <i>Cinco fuerzas de Porter</i>	26
1.2.3. <i>Análisis PESTE</i>	31
1.3. Justificación.....	40
1.3.1. <i>Justificación Práctica</i>	40
1.3.2. <i>Justificación Social</i>	40
1.3.3. <i>Justificación Académica</i>	40
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	41
2.1. Objetivos de la investigación.....	41
2.1.1. <i>Objetivo General</i>	41
2.1.2. <i>Objetivos Específico n° 01</i>	41
2.1.3. <i>Objetivos Específico n° 02</i>	41
2.2. Antecedentes	42
2.2.1. <i>Antecedentes nacionales</i>	42

2.2.2.	<i>Antecedentes internacionales</i>	44
2.3.	Calidad de servicio	46
2.3.1.	<i>Dimensiones del servicio de calidad</i>	47
2.3.2.	<i>Principios de calidad total</i>	48
2.4.	Satisfacción del cliente.....	49
2.4.1.	<i>Dimensiones de la satisfacción del cliente</i>	49
2.4.2.	<i>Beneficios al lograr la satisfacción al cliente</i>	50
2.5.	Definición de términos básicos.....	51
CAPÍTULO 3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA		53
3.1.	Organización	53
3.2.	Desarrollo objetivo n° 01	55
3.2.1.	Análisis previo del nivel de satisfacción del cliente	56
3.2.2.	Análisis previo de ventas mensuales	57
3.2.3.	Diagnostico mediante Diagrama de Ishikawa	58
3.2.4.	Descripción del proceso mediante diagrama de flujo.....	61
3.2.	Desarrollo objetivo n° 02	64
CAPÍTULO 4. RESULTADOS		78
4.1.	Resultados finales de la implementación	78
4.2.	Incremento de mesas para atención a clientes.....	79
4.3.	Incremento de la tasa de capacitación del personal	80
4.4.	Mejora de indicadores de satisfacción del cliente	80
4.5.	Comparación de resultados de la encuesta	81
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN		87
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES		89
REFERENCIAS		90
ANEXOS		92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n° 1.1 Datos generales de la empresa	14
Tabla n.° 1.2 Distribución de Nivel socioeconómico.....	29
Tabla n.° 1.3 Calendario de vedas	32
Tabla n° 1.4 Producción del sector restaurantes.....	36
Tabla n° 1.5 Estadística poblacional 2017-2018	37
Tabla n° 3.1 Indicadores de gestión de la situación actual.....	55
Tabla n.° 3.2 Priorización de causas del problema general	59
Tabla n° 3.3 Número de actividades de calidad de servicio	61
Tabla n° 3.4 Plan de actividades de la mejora	66
Tabla n° 3.5 Roles y responsabilidades	67
Tabla n° 3.6 Presupuesto de la implementación	68
Tabla n° 3.7 Acciones de mejora.....	70
Tabla n.° 3.8 Cumplimiento de roles	75
Tabla n° 4.1 Indicadores de gestión de la situación actual.....	78
Tabla n° 4.2 Incremento de la tasa de capacitación al personal	80

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura n° 1-1</i> Puerta principal del Restaurante Puntarenas	13
<i>Figura n° 1-2</i> Platos típicos del Restaurante Puntarenas.....	15
<i>Figura n.° 1-3</i> Organigrama funcional del Restaurante Puntarenas.....	16
<i>Figura n.° 1-4</i> Análisis interno AMOFHIT	17
<i>Figura n° 1-5</i> Identificación del proceso	19
<i>Figura n.° 1-6</i> Formato de liquidación caja.....	20
<i>Figura n° 1-7</i> Equipo de colaboradores.....	21
<i>Figura n° 1-8</i> Circuito cerrado de cámaras de seguridad.....	22
<i>Figura n° 1-9</i> Software Smart Systems	23
<i>Figura n° 1-10</i> Gestión de mesas.....	23
<i>Figura n° 1-11</i> Eventos y actividades.....	24
<i>Figura n° 1-12</i> Plato representativo n-1.....	25
<i>Figura n° 1-13</i> Plato representativo n-2.....	25
<i>Figura n° 1-14</i> Las 5 Fuerzas de Porter	26
<i>Figura n.° 1-15</i> Mercado la parada.....	27
<i>Figura n.° 1-16</i> Mercado de productores.....	27
<i>Figura n° 1-17</i> Croquis ubicación	28
<i>Figura n.° 1-18</i> Restaurante El Pulpo Bebe	30
<i>Figura n.° 1-19</i> Análisis PEST.....	31
<i>Figura n° 1-20</i> Modelo carnet sanidad	33
<i>Figura n° 3-1</i> Mapa de procesos del restaurante Puntarenas	53
<i>Figura n° 3-2</i> Mapa de producción del restaurante Puntarenas	54
<i>Figura n° 3-3</i> ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?	56
<i>Figura n° 3-4</i> Ventas mensuales previo a implementación 2018	57
<i>Figura n° 3-5</i> Diagrama de Ishikawa	58
<i>Figura n° 3-6</i> Diagrama de Pareto de las causas del problema general	60
<i>Figura n° 3-7</i> Flujo grama inicial del proceso	62
<i>Figura n° 3-8</i> Flujo grama final del proceso.....	63
<i>Figura n° 3-9</i> Círculo de Deming basado en el Modelo de Calidad.....	64
<i>Figura n° 3-10</i> Evidencias de programa de capacitación	71
<i>Figura n° 3-11</i> Evidencias de capacitación en BPA	72
<i>Figura n° 3-12</i> Plano previo de sala comedor principal.....	73
<i>Figura n° 3-13</i> Plano posterior de sala comedor principal.....	74
<i>Figura n° 4-1</i> Incremento de mesas en sala comedor principal	79
<i>Figura n° 4-2</i> Mejora de indicadores de satisfacción al cliente.....	80
<i>Figura n° 4-3</i> Resultado antes de la mejora (respuesta rápida).....	81
<i>Figura n° 4-4</i> Resultado después de la mejora (respuesta rápida)	81

<i>Figura n° 4-5 Resultado antes de la mejora (empatía)</i>	82
<i>Figura n° 4-6 Resultado después de la mejora (empatía)</i>	82
<i>Figura n° 4-7 Resultado antes de la mejora (recomendación)</i>	83
<i>Figura n° 4-8 Resultado después de la mejora (recomendación)</i>	83
<i>Figura n° 4-9 Resultado antes de la mejora (capacitación)</i>	84
<i>Figura n° 4-10 Resultado después de la mejora (capacitación)</i>	84
<i>Figura n° 4-11 Resultado antes de la mejora (amabilidad y cordialidad)</i>	85
<i>Figura n° 4-12 Resultado después de la mejora (amabilidad y cordialidad)</i>	85
<i>Figura n° 4-13 Resultado antes de la mejora (atención)</i>	86
<i>Figura n° 4-14 Resultado después de la mejora (atención)</i>	86

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta clientes del restaurante Puntarenas S.A.C.....	92
Anexo 2: Formato de encuesta a colaboradores del restaurante Puntarenas.....	93
Anexo 3: Base del personal encuestado en la empresa	94
Anexo 4 Resultados de encuestas antes de las mejoras:	95
Anexo 5: Resultados de encuestas después de las mejoras	96
Anexo 6: Matriz de consistencia.....	98
Anexo 7: Matriz de operacionalizacion de la variable.....	99

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo la implementación de un plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos en el periodo 2018, para ello se inició con un análisis interno y diagnóstico de la situación inicial, donde se detectaron causas críticas que originaban el bajo nivel de satisfacción del cliente en el restaurante, esto reflejado mediante indicadores de gestión, que dieron lugar al posterior análisis del proceso de servicio hacia el cliente final para su mejora respectiva.

Al inicio de la investigación, la empresa evidenció deficiencias en sus indicadores de calidad de servicio, en cuanto la atención personalizada, la rapidez y la empatía, esto debido a falta de capacitación del personal, flujo de procesos no definido, ausencia de supervisión, y la falta de implementación de buenas prácticas de atención del personal de servicio, principalmente.

Finalmente, se concluyó que la implementación del plan logró incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante materia de estudio, esto generó a su vez un beneficio económico para la empresa, asimismo un aumento del nivel de satisfacción del cliente de 53% a 100%, con un incremento de las ventas en 36%, siendo el beneficio económico de su implementación.

ABSTRACT

The main objective of the research is to implement a service quality improvement plan to increase customer satisfaction at the Puntarenas restaurant in Chorrillos in the 2018 period, for which it began with an internal analysis and diagnosis of the initial situation, in which causes were detected that originated the low level of customer satisfaction in the restaurant, this reflected by management indicators, which led to the subsequent analysis of the service process to the final customer.

At the beginning of this research, the company showed deficiencies in its quality of service indicators, in terms of personalized attention, speed and empathy, due to lack of staff training, undefined process flow, lack of supervision, and the lack of implementation of good service personnel service practices, mainly.

Finally, it was concluded that the implementation of the plan was able to increase the satisfaction of the client in the restaurant subject of study, this generated in turn an economic benefit for the company, as well as an increase in the level of customer satisfaction from 53% to 100%, with an increase in-sales of 36%, it means an economic benefit of its implementation.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La calidad no es un concepto terminal, en el sentido de que pueda fijarse un nivel óptimo como meta a alcanzar. La mejora de la calidad es un proceso que no tiene fin. Siempre se puede mejorar el nivel de calidad alcanzado. Por eso, según Larrea (2008) debe hablarse de proyectos ininterrumpidos de mejora de la calidad.

Actualmente, las empresas son muy competitivas y están en constante crecimiento por lo tanto buscan distinguirse aplicando estrategias que les permitan fortalecer los lazos con sus clientes y optimizar su gestión administrativa. Atrás quedo pensar solo en la calidad del producto, hoy en día el factor calidad de servicio cumple un rol muy importante dentro de las organizaciones, ya que esto les permite distinguirse de la competencia y cumplir con las expectativas de los clientes.

La presente investigación busca identificar los puntos débiles de la empresa y tiene como objetivo principal implementar un plan de mejora de calidad de servicio con el fin de incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede chorrillos 2018. Es importante la realización de este estudio, ya que la mala atención se convierte en un factor negativo que influye en la demanda y por ende en las ventas. Tal como lo afirma Chang (2011) el programa de mejora continua es un enfoque sistemático que se utiliza con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicio a los clientes.

En el capítulo I, Introducción, se da a conocer la empresa en investigación, los antecedentes, justificación, objetivo general y específicos. Capítulo II, Marco teórico, se realiza un análisis de conceptos teóricos y definición de términos básicos. Capítulo III, Desarrollo, organización y actividades realizadas. Capítulo IV, Resultados, análisis e interpretación de los resultados. Capítulo V, Discusión, conclusiones y recomendaciones a las que ha llegado el autor y por último se presentan las referencias utilizadas para la investigación y los anexos citados en el texto.

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Historia de la empresa

El Restaurante Puntarenas nace con el sueño de su Gerente General Nacho García de poseer un negocio propio que combinara sus dos máximos placeres, el mar y la comida. Se inició en el año 1999 en un garaje acondicionado con 10 mesas , gracias a la demanda de los clientes se fueron expandiendo hasta mudarse a un local propio ubicado en calle Sta. Teresa N-455 – Chorrillos donde actualmente cuentan con un total de 80 mesas con asientos de 4, 6 y 8 personas divididos en 3 áreas de comedor para un aforo de 300 personas, un área de juegos para niños y un estacionamiento privado. Con casi 20 años de historia y tradición Puntarenas cuenta con una selecta lista de comensales en sus restaurantes con sedes en San Miguel y San Isidro.

Figura n° 1-1 Puerta principal del Restaurante Puntarenas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

A continuación, se presentan los datos generales de la empresa Restaurante Puntarenas en el cual se señalan y precisan información básica de la organización, asimismo se muestra la visión, misión y valores empresariales.

Tabla n° 1.1

Datos generales de la empresa

Razón Social: PUNTARENAS SAC	
Razón Comercial: PUNTARENAS	
RUC: 20420505800	
Giro de la Empresa: Actividades de Restaurante	
Dirección: Calle Sta. Teresa N-455	
Distrito: Chorrillos	
Departamento: Lima	

Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

Misión:

Lograr satisfacer las expectativas de nuestros clientes basándose en la mejora continua de calidad, servicio y sabor. Ser uno de los mejores restaurantes de pescados y mariscos de tradición, contamos con un personal especializado capaz de brindar al cliente una respuesta a la altura y confianza que nos ha depositado. Restaurante Puntarenas (2018)

Visión:

Puntarenas continuará siendo para los próximos años un restaurante típico, de tradición ocupando en nuestro país un puesto entre los restaurantes más conocidos en su línea de trabajo, destacándose por su calidad de platos, la atención eficiente y humana, el costo proporcionado, la capacidad de todos sus empleados y la asertividad en la expansión. Restaurante Puntarenas (2018)

Valores:

Para el restaurante Puntarenas, los valores son importantes fuerzas impulsadoras que describen el trabajo y servicio que encontrará cada cliente en su visita, los principales valores son presentados a continuación:

- Respeto: Todos tenemos derecho de recibir el mismo trato sin excepción de credos, razas, sexo o cualquier otra condición.
- Compromiso: Asumir totalmente las responsabilidades contraídas, entregando lo mejor de uno con la obligación de brindar resultados que vayan más allá de lo esperado.
- Justicia: La toma de decisiones son basadas en un trato imparcial, soportado sobre las leyes, normas y ordenanzas, primando la objetividad sobre los intereses individuales.
- Honestidad: Todo el personal deberá de comportarse con sinceridad y coherencia de manera sostenida, manteniendo un apego inquebrantable hacia la verdad.

1.1.2. Servicio ofertado por la empresa

El Restaurante Puntarenas cuenta con una amplia variedad de platos en base a pescados y mariscos, entre ellos el arroz con mariscos, la causa con pulpa de cangrejo, pescado a la parrilla, tiraditos, piqueo marinos, entre otros, teniendo como especialidad de la casa el Cebiche de pescado. También se sirven platos elaborados con pollo y carne para los que gustan de otras opciones. Además una carta de bebidas, tragos y postres elaborados con los más altos estándares de calidad para satisfacer el paladar de sus comensales.

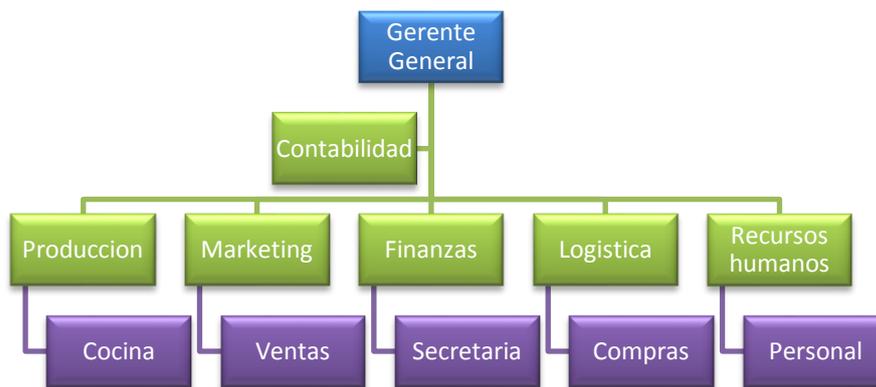
Figura n° 1-2 Platos típicos del Restaurante Puntarenas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

A continuación, se presenta el organigrama funcional de la empresa Restaurante Puntarenas, el cual es encabezado por la gerencia general, seguido de jefaturas de soporte, como el área de contabilidad. Por otra parte, operaciones, marketing, finanzas, logística, recursos humanos, a continuación:

Figura n.º 1-3 Organigrama funcional del Restaurante Puntarenas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

1.2. Antecedentes

1.2.1. Análisis interno AMOFHIT

El papel primordial de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor del mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá demostrar la actual situación de la empresa basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing Y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos Humanos (H); (f) Sistemas de Información (I); Y (g) Tecnología y Desarrollo (T). D'Alessio, F. (2008).

Figura n.º 1-4 Análisis interno AMOFHIT



Fuente: D'Alessio (2008)

a) Administración y Gerencia (A)

La Gerencia de la empresa es la encargada de manejar todos los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito. D'Alessio (2008) (p.170). El restaurante Puntarenas cuenta con una estructura simple, no tiene un tipo de estructura formal. Su funcionamiento y control recae sobre una sola persona que desconoce las estrategias que pueden implementarse para facilitar la gerencia. Se necesita un Gerente General que pueda dirigir tanto al personal como los problemas con los clientes.

b) Marketing y Ventas (M)

Para realizar un adecuado análisis es necesario examinar las 4 P (Precio, Producto, Plaza y Promoción) que constituyen la mezcla de marketing. El precio es razonable, acorde con su público objetivo, el producto está dado por una carta variada con opciones para todos los gustos. La plaza hace referencia a la ubicación estratégica de fácil acceso, finalmente la promoción no se utilizan estrategias de marketing.

c) Operaciones y Logística (O)

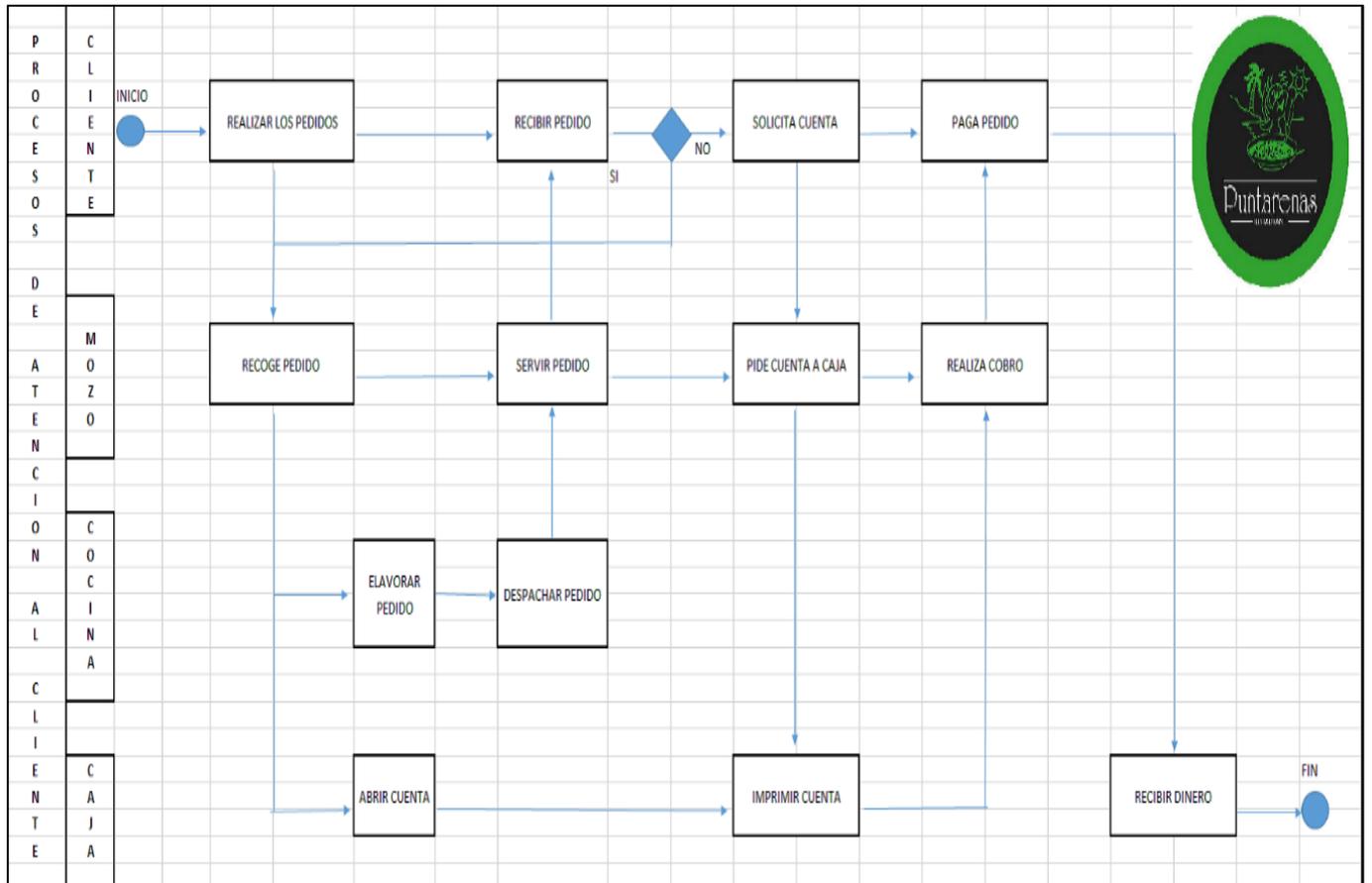
Se presentan fallas en el manejo de recursos, desorganización. Desperdicios y pérdidas de insumos.

Redacción del proceso

El diseño del plan de mejora está dirigido al sistema de atención al cliente, donde todo parte desde:

1. Llegada del cliente al restaurante
2. El cliente se ubica en el ambiente de su agrado
3. El mozo se acerca a brindar la bienvenida y dejar las cartas
4. El cliente llama al mozo para la recepción de sus pedido
5. El mozo se dirige a una de las computadoras para tipear los pedidos, se envía a las áreas correspondientes
6. Se realiza la recepción de pedidos y se imprime por áreas: bar, cocina y caja.
7. Los platillos se preparan en la área que corresponde
8. El mozo recoge los pedidos de las diferentes áreas y los lleva hasta la mesa que corresponde
9. El mozo reparte los platos según pedido de cada cliente
10. Terminado el consumo el cliente llama al mozo para pedir la cuenta
11. El mozo se acerca al área de caja para pedir la cuenta
12. La cajera imprime e entrega la cuenta al mozo
13. El mozo revisa la cuenta y solicita boleta o factura según el deseo del cliente
14. El mozo se acerca a la mesa para realizar el cobro de la cuenta
15. El cliente realiza el pago que puede ser en efectivo o tarjeta según su elección
16. Una vez cancelada la cuenta el mozo se dirige a caja para la entrega de la cuenta
17. Cajera verifica que la cuenta este cobrada según el ticket emitido
18. Después de la verificación se procede a cancelar la mesa en el sistema.

Figura n° 1-5 Identificación del proceso



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

e) Recursos Humanos (H)

De acuerdo con lo mencionado por D'Alessio (2008) el capital humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Es importante que los colaboradores reciban constantes capacitaciones de calidad de servicio para cubrir con las expectativas de los clientes y de esta manera cumplir con la misión de la empresa.

En la actualidad, la empresa Puntarenas S.A.C no brinda la debida importancia a los colaboradores, son poco valorados por el dueño, no existe una línea de carrera ni un buen clima laboral, hecho que genera descontento, por ende un alto índice de rotación de personal en todas las áreas. Este es un factor alarmante que influye negativamente en la misión del negocio, ya que constantemente se cambia de personal que en su mayoría es contratado por recomendaciones sin evaluar si son o no aptos para el puesto. No existe un proceso de selección adecuado.

Figura n° 1-7 Equipo de colaboradores



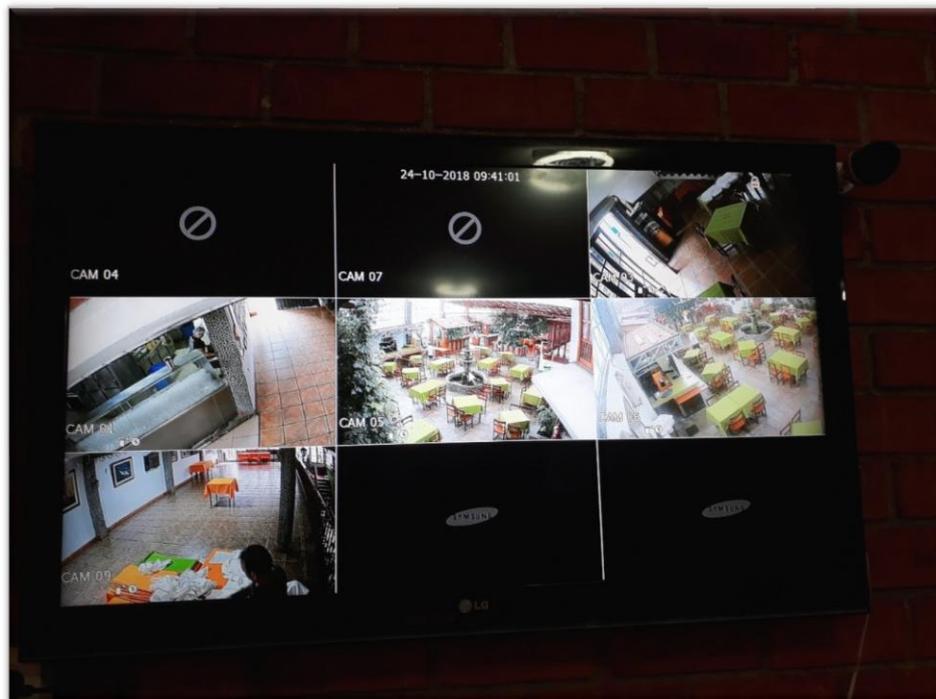
Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

f) Sistemas de Información (I)

D'Alessio (2008) señaló que los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. Es de suma importancia contar con un sistema de software a la altura de las necesidades de la empresa ya que de esta depende un claro monitoreo de las ventas. Tener un software que permita agilizar procesos con el objetivo de hacerlas cada vez más eficientes es un plus que beneficiará al negocio en diferentes aspectos, no solo en lo económico, sino también en el ahorro de tiempo.

El restaurante Puntarenas S.A.C cuenta con un circuito cerrado de cámaras de seguridad y alarmas contra robos, monitoreado en tiempo real y a través de redes por el Gerente General y la empresa VERISUR que es la encargada de brindar dicho servicio.

Figura n° 1-8 Circuito cerrado de cámaras de seguridad



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

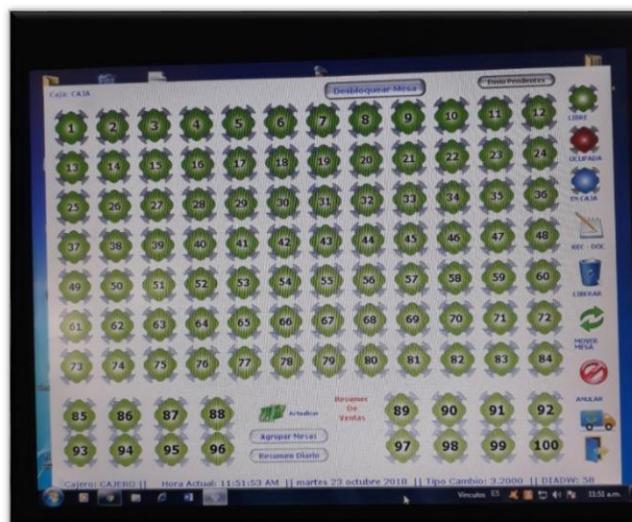
Para el area de caja y tema de cobranzas se utiliza un software creado por la empresa Smart Systems diseñado especialmente para el restaurante PUNTARENAS S.A.C a través del cual se emiten las precuentas , boletas y facturas electronicas.

Figura n° 1-9 Software Smart Systems



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 1-10 Gestión de mesas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

g) Investigación y Desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la investigación tecnológica e invención científica y comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros. D'Alessio (2008) Se observa resistencia a implantar el uso de tecnología de punta que ayude a mejorar procesos. Las redes sociales hoy por hoy son la mejor alternativa para estar en mayor contacto con los clientes y contribuyen con el crecimiento de la empresa captando posibles clientes y fidelizando a los ya existentes. El desarrollo del aspecto tecnológico es necesario en este mercado altamente competitivo. En el restaurante Puntarenas S.A.C no se atienden delivery, pero se realizan reservas y buffets para eventos , dentro del horario de trabajo establecido.

Figura n° 1-11 Eventos y actividades



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Dentro de la amplia variedad de platos presentados en la carta se encuentran creaciones y fusiones propias, por ejemplo, la alcachofa Maura preparada en base a 2 fondos de alcachofas rellenas en salsa de langostinos y pulpa de cangrejo gratinado al horno, este plato lleva ese nombre en honor a la madre del dueño del negocio.

Figura n° 1-12 Plato representativo n-1



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Por citar otro de los platos bandera y de mayor rotación, se nombra al río Puntarenas elaborado en base a filete de pescado gratinado relleno de langostinos, champiñones y pulpa de cangrejo, este plato lleva ese nombre en honor al restaurante.

Figura n° 1-13 Plato representativo n-2

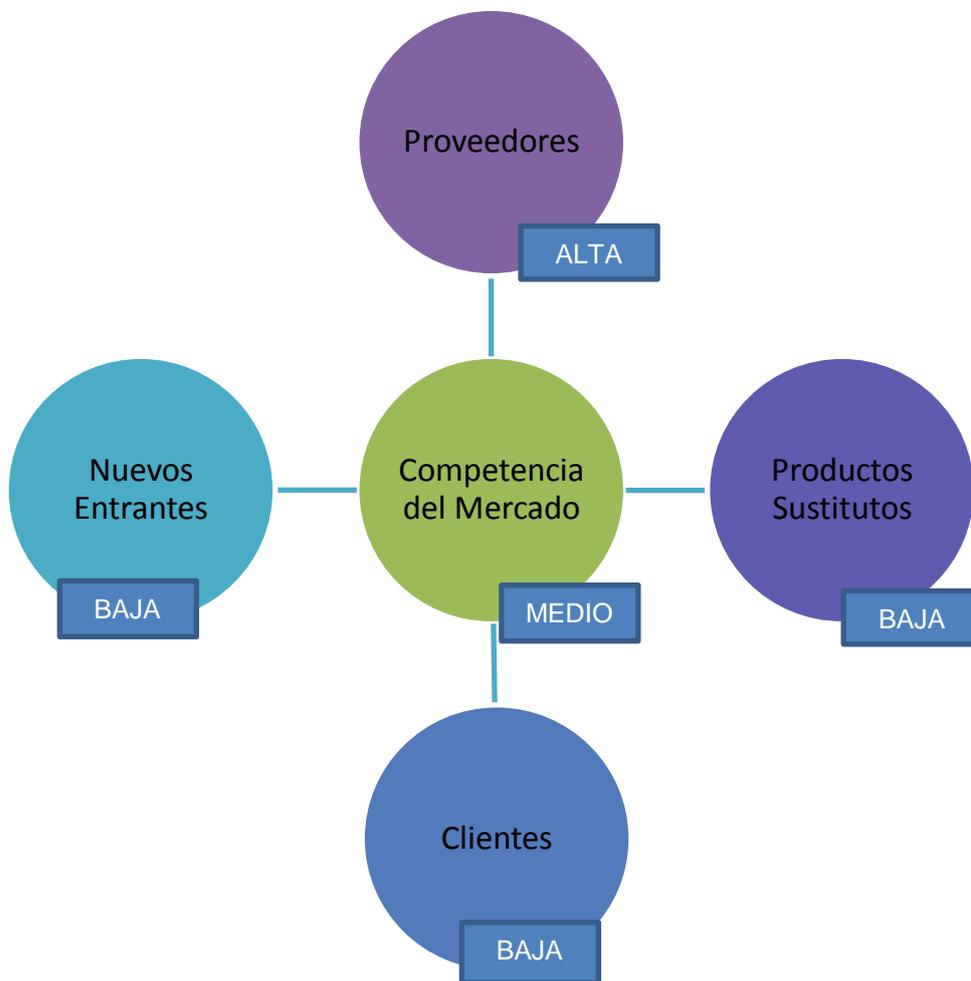


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

1.2.2. Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de PORTER son la propuesta del Profesor Michael, E Porter que influyen en la permanencia y decisiones de una organización dentro del actual mercado competitivo, en su rentabilidad y desarrollo. De acuerdo con Porter (2015) A cada grupo estratégico le afectan de diferente manera cada una de las cinco fuerzas, de ahí la importancia de seleccionar un grupo o crear el propio en el que se aprovechen las fuerzas y sea posible defenderse de las amenazas.

Figura n° 1-14 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Marcelo, Nakamine, Palomino, Rodríguez (2018)

- Poder de negociación de los Proveedores:

En este segmento el poder de negociación de los proveedores es alto, puesto que los precios y demanda son establecidos por los mayoristas. Desde hace algunos años por mandato del Gerente General el Restaurante Puntarenas se abastece del mercado conocido como “La Parada” para la compra de verduras y frutas y del mercado “Productores” para la compra de abarrotes, la continuidad de las compras generalmente es de 3 veces a la semana.

Figura n.º 1-15 Mercado la parada



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n.º 1-16 Mercado de productores

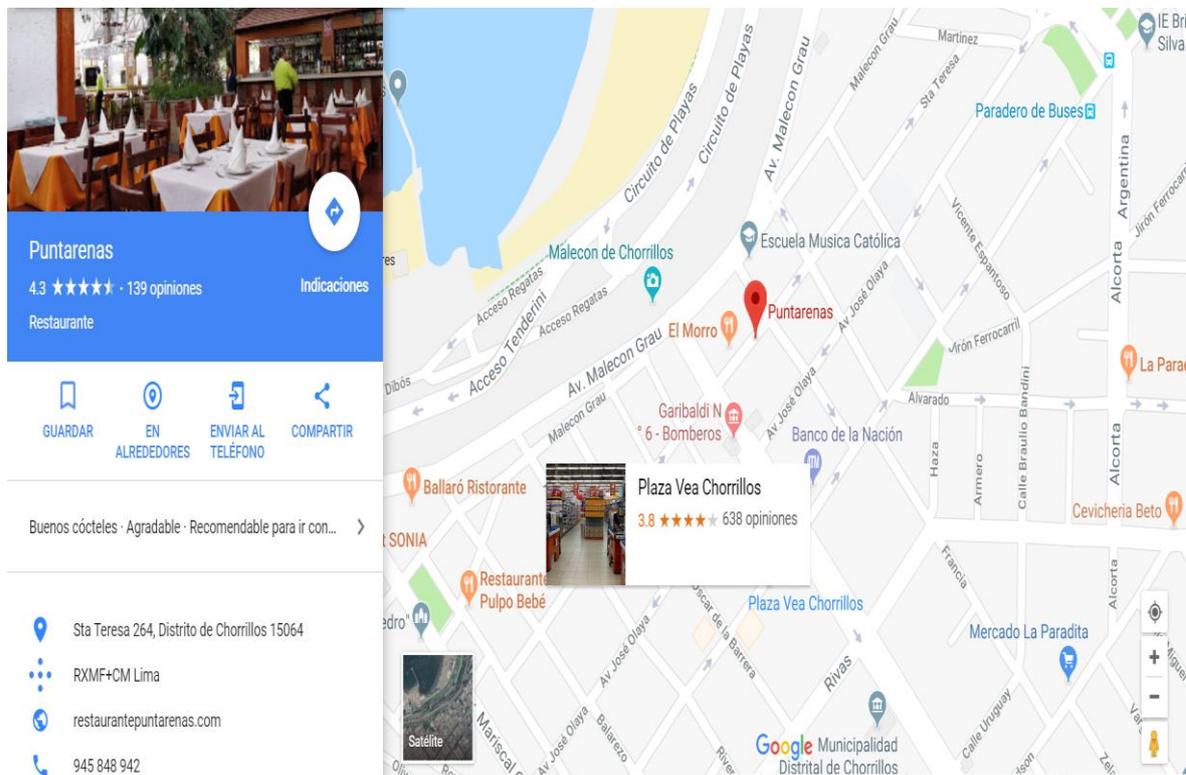


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

- Amenaza de los sustitutos:

La amenaza de los sustitutos del distrito de chorrillos es baja, ya que la posición geográfica le brinda la ventaja de poder conectarse con los distritos de mayor poder adquisitivo tales como Miraflores, Barranco, San Isidro, San Borja. A su vez cuenta con la ventaja competitiva de poseer una variada y reconocida carta en pescados, mariscos, platos en base a pollos, carnes, pastas, gratinados, parrillas y maquis que los distingue de la competencia que a continuación mencionaremos; como, el Restaurante de comida italiana “Ballaró Ristorante”, comida criolla en el restaurante “El Morro”, menú del Restaurante “Sonia” y la cevichería “Beto”, en el mercado la paradita.

Figura n° 1-17 Croquis ubicación



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que en su mayoría van frecuentemente al local dándose a notar en sus visitas con intervalos cortos de tiempo. El perfil del cliente que comúnmente visita el restaurante Puntarenas, está segmentado según la zona que reside, se evidencia que la distribución de la población cercana al restaurante puede clasificarse por nivel socioeconómico, en el segmento A con un 3.5%, seguido del segmento B con 10.0% y el segmento C con 9.2% que podemos ver reflejado en el consumo.

Tabla n.º 1.2

Distribución de Nivel socioeconómico

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Grand Total
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0.8%	3.4%	13.0%	15.2%	15.8%	10.9%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	3.5%	10.0%	9.2%	6.0%	4.6%	8.1%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.6%	15.0%	2.5%	1.3%	1.2%	7.5%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	19.8%	15.4%	3.7%	1.0%	1.8%	6.4%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	2.4%	5.1%	12.3%	15.4%	17.9%	11.3%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.2%	17.9%	16.2%	15.4%	9.1%	15.6%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.1%	7.0%	9.7%	11.0%	13.7%	9.3%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	4.7%	11.5%	11.9%	7.8%	3.5%	9.9%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	2.8%	8.2%	11.3%	10.3%	15.6%	10.2%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)		6.1%	8.7%	14.8%	13.2%	9.5%
Otros		0.5%	1.4%	1.9%	3.4%	1.4%
Grand Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM (2018)

- Amenaza de los nuevos entrantes:

La amenaza de los nuevos entrantes del distrito de Chorrillos es baja, ya que actualmente no se observa la creación de nuevos locales aledaños.

- Competencia del Mercado:

Podemos decir que la competencia directa del Restaurante “Puntarenas”, por la zona y el giro del rubro es el restaurante conocido como “El Pulpo Bebe” dedicado a la misma línea de productos y servicio, los clientes pueden tomar esta opción ya que dicho local es conocido por manejar un buen marketing con publicidad y canjes en la televisión y con artistas del medio local, aparte de ello ofrece muchas promociones en cuanto a platos y bebidas, a su vez presenta shows en vivo y son interactivos en las redes sociales, cuenta con dos locales en Jr. Zepita 207 (frente a la plaza san pedro) Chorrillos y Jr. Intisuyo 221 - San Miguel. Por lo tanto, se puede concluir que la rivalidad con la competencia es media, pues queda a decisión del consumidor para satisfacer esta demanda.

Figura n.º 1-18 Restaurante El Pulpo Bebe

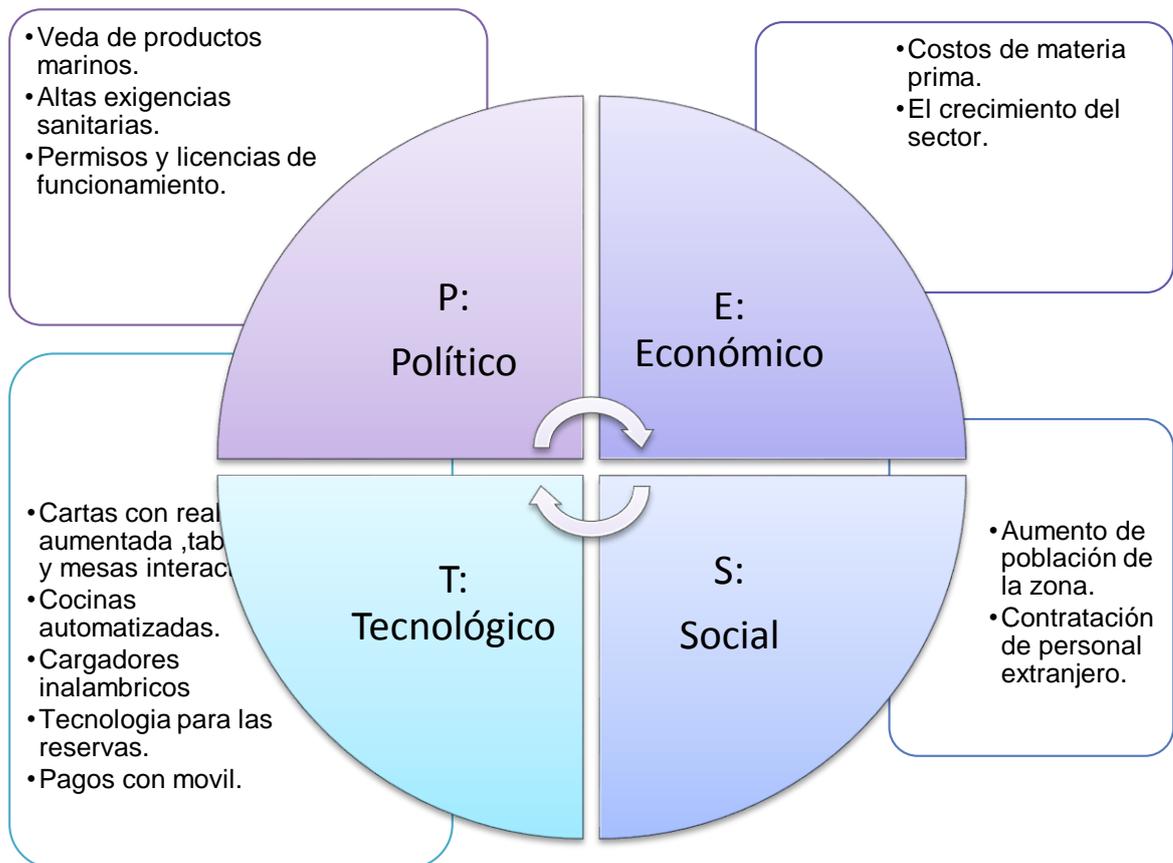


Fuente: El Pulpo Bebé (2018)

1.2.3. Análisis PESTE

El entorno PESTE está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias que afectan directa o indirectamente la competitividad del distrito de Chorrillos, Según D'Alessio (2008) sostiene que: “estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas” (p.120).

Figura n.º 1-19 Análisis PEST



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

- Político:

Veda de productos marinos, El Ministerio de Producción a través de la campaña “Pesca y Consumo Responsable”, busca concientizar a todas las personas, llevándolos a la reflexión y enseñándoles a preservar los recursos marinos sin comprometer la supervivencia de una especie ni afectar negativamente a otras especies dentro del ecosistema. Asimismo, para Produccion (2017) “La sobreexplotación pesquera es un fenómeno que ocurre como consecuencia de la pesca masiva y excesiva realizada por el ser humano”. Es decir, se ha pescado más de lo que el mar puede soportar y por ello las especies disminuyen, para proteger los recursos hidrobiológicos y que estos no se extingan se establecen las vedas, los productos que representan mayor vulnerabilidad para el sector gastronómico son los siguientes;

Tabla n.º 1.3

Calendario de vedas

VEDAS MARINAS EN EL PERU	
ESPECIE	PERIODO
Conchas Negras	15 de Febrero AL 31 de Marzo
Langostinos	16 de Diciembre AL 15 de Febrero
Camarón de río	20 de Diciembre AL 31 de Marzo
Paiche	01 de Octubre AL 28 de Febrero

Fuente: Ministerio de la Producción (2018)

-Altas exigencias sanitarias, Para Emprendedores (2016) abrir un negocio como un restaurante que es un local donde se manipularan alimentos es importante e indispensable cumplir con las normas sanitarias que disponen los Ministerios de Salud (MINSa) y de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Por otro lado la Dirección General de Salud (DIGESA) , exhorta a los empresarios a tener en cuenta la Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (resolución ministerial N° 363-2005/MINSa) para evitar problemas con las municipalidades locales, encargadas de dar licencias de funcionamiento o clausurar a los infractores.

Entre las principales disposiciones establecidas para el manejo de alimentos se encuentra las siguientes;

-Los colaboradores que tengas contacto directo o indirecto con productos destinados al consumo humano, deben de contar con una previa capacitación en higiene de alimentos y manejo de manuales de calidad (carnet de sanidad) este carnet certifica la salud e higiene de su portador.

Figura n° 1-20 Modelo carnet sanidad



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

-En el almacén se debe tener en cuenta la vida útil del producto, rotulando los empaques con fecha de ingreso y salida. No deben tener cajas o productos que al descomponerse faciliten la proliferación de insectos, los productos a granel se deben conservar en envases tapados y rotulados.

-En los equipo de refrigeración, los alimentos deben separarse por origen vegetal y origen animal para almacenarse a una temperatura adecuada según el tamaño y cantidad del producto.

-Los productos como las carnes, mariscos y pescados se lavan con agua potable corriente con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas se lavaran hoja por hoja bajo el chorro de agua potable para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos y otros contaminantes.

-Los equipos de menaje que use el restaurante deben de ser de un material de fácil limpieza y desinfección, resistentes a la corrosión y de aluminio.

-El restaurante debe de estar ubicado en un lugar libre de polvo, plagas, malos olores, humos, inundaciones y de cualquier otra forma de contaminación. Además debe de contar con un ingreso exclusivo para los clientes y otro para recibir a los abastecedores.

-El local debe de tener una campana extractora sobre todas las cocinas, del tamaño suficiente para eliminar rápidamente los vapores de la cocción y contar con suficiente ventilación en los salones para evitar que se acumule el calor.

-Dispondrá de agua potable de la red pública con el fin de poder cubrir todas las necesidades básicas que se requieren en un establecimiento del rubro gastronómico.

-Un punto importante a tener en cuenta es que los servicios higiénicos para los clientes no deben de tener acceso directo con el comedor principal, manteniendo sus puertas siempre cerradas.

-Permisos y licencias de funcionamiento, Para Funcionamiento (2017) La formalización te abre un mundo de posibilidades, siendo el paso más importante para contar con diversos beneficios e incentivos que permitirán que el negocio crezca, se desarrolle y sea competitivo en el mercado nacional e internacional. Para beneplácito de los emprendedores, actualmente obtener la Licencia de Funcionamiento es más fácil, rápido y barato, gracias a la ley Marco N-28976 que fue promulgada en febrero de 2007, y que uniformizo este procedimiento en todos los municipios del país.

Las inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil es un acto que se realiza cada vez que algún interesado lo solicita .En este caso, los técnicos de Seguridad en Defensa Civil acreditados por el INDECI, verifican y evalúan el cumplimiento o incumplimiento de las normas de seguridad en defensa civil vigentes en los establecimientos que inspeccionan, a fin de prevenir y/o reducir el riesgo debido a un peligro de origen natural o inducido por el hombre, en salvaguarda de la vida humana.

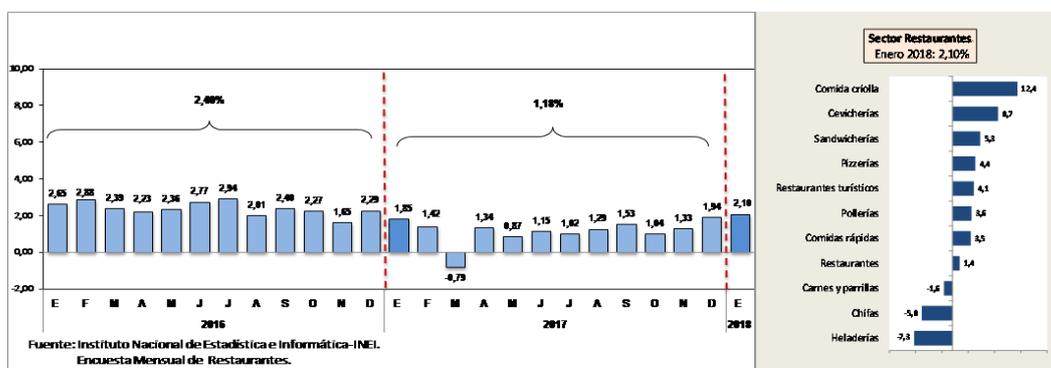
- Económico:

De acuerdo con (Restaurantes, 2018) el gasto utilizado en la compra y conservación de la materia prima desempeña un papel importante en el éxito o fracaso de cualquier restaurante. Este coste es uno de los mayores gastos operativos a los que se enfrentan los dueños de los negocios. Asimismo, para que un negocio sea rentable a largo plazo se deben controlar una serie de factores que, de no dedicarle la debida importancia, pueden aumentar el gasto considerablemente. Definir el tamaño de las raciones y realizar inventarios son dos de las acciones que se deben realizar para definir el precio de venta de los productos, cubriendo los costes e integrando un margen de ganancia. Mantener el gasto en materia prima entre el 25-30% del total del plato más o menos es una regla de oro dentro del rubro gastronómico.

Según (INEI, 2018) indica según su encuesta en enero 2018, que el sector restaurantes (servicio de comidas y bebidas) se incrementó en 2.10 %, por el resultado positivo de la actividad de restaurantes (2.36 %) y acumulo 10 meses de crecimiento continuo, esto tomado de una encuesta mensual de restaurantes que comprende una muestra de 1 mil 105 empresas, refiriendo que el 33.2 % del gasto de los peruanos en comida se da fuera del hogar. Esta alza también tiene que ver con la apertura de nuevos locales y la realización de ferias gastronómicas a nivel nacional, llamando así la atención de los consumidores que buscan variedad y nuevas combinaciones.

Tabla n° 1.4

Producción del sector restaurantes



Fuente: INEI (2018)

- Social:**
 La investigadora de mercados CPI (2018) indica que Lima va creciendo demográficamente y eso se observa, año tras año. En el caso de la capital, Lima Metropolitana la población muestra un incremento en el último año, de 282,800 habitantes en el 2017 a 287,800 habitantes para el 2018, y en el distrito de Chorrillos donde está ubicado el restaurante se observó un aumento de la población de 335,600 habitantes a 340,700 habitantes. Asimismo según los cuadros presentados observamos que San Juan de Lurigancho es el distrito más poblado con más de 1 millón de habitantes, que sería cerca del 12% de la población limeña. En cuanto a la esperanza de vida CPI calcula que esta es de 75 años en promedio para los peruanos.

Tabla n° 1.5

Estadística poblacional 2017-2018



Fuente: INEI (2018)

Para (Conexionesan, 2018) en la actualidad, por la coyuntura del tema, las empresas ahora más que nunca deben estar al tanto de todos los puntos que implican la contratación de personal extranjero. Por ejemplo; la migración de ciudadanos venezolanos. Desde el 31 de julio del año pasado, fecha en la que cerro la solicitud para el PTP (permiso temporal de permanencia), más de 100 mil venezolanos ingresaron al Perú. El DECRETO LEGISLATIVO N° 689, DECRETO SUPREMO N° 014-92-TR Y DECRETO SUPREMO N° 023-2001-TR Implementados desde marzo del 2017 alientan a la contratación de personal extranjero calificado para integrar la fuerza laboral y optimizar la industria en el país. Se trata de un conjunto de normas que agiliza el procedimiento de aprobación de contratos en el MTPE (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo).

El Ministerio evalúa el contenido y la documentación presentada para pedir la aprobación del contrato y otros aspectos, además, es necesario considerar que el límite en cuanto al número de empleados extranjeros, viene a ser el 20 % del total y no se les puede pagar más del 30 % del total de la planilla de la empresa.

- Tecnológico:

Según Portal News (2018) señala que: “la tecnología está revolucionando el mundo de los negocios, y el rubro de los restaurantes no es la excepción”, A continuación se citan algunos de los avances más implementados en el sector gastronómico.

-Cartas con realidad aumentada, para que los clientes puedan visualizar los platos en 3D con ayuda de gafas virtuales, tabletas para realizar los pedidos sin necesidad de que el mozo tome la orden y mesas interactivas donde podrán ver y tocar la carta.

-Cocinas automatizadas, en el mundo gastronómico ya existen locales en los que los platos son preparados por unas máquinas, actualmente ubicados en china llamados “restaurante robot”, en los que toda la experiencia de los clientes en el local se lleva a cabo sin presencia humana.

-Cargadores inalámbricos, este servicio permite a los clientes cargar sus móviles de manera directa desde la comodidad de sus mesas, evitando la incomodidad de transportar sus móviles y cables lejos de su vista y de su alcance.

-Tecnología para las reservas, dicho servicio se brinda de manera online y permite a los clientes elegir la mesa de su preferencia antes de su llegada al local.

-Pagos con móvil, actualmente este es un servicio que ya se viene usando en la mayoría de los locales de la industria de los restaurantes, este tipo de pago es un método que aporta seguridad e innovación y se usa con total normalidad para el pago de consumos, permitiendo al cliente olvidarse del efectivo.

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque a través de este se implementara un plan de mejora para el restaurante Puntarenas S.A.C creando actividades que generen valor en el servicio en base al ciclo de Deming, la cual permitirá conocer puntos débiles y plantear posibles soluciones para los problemas encontrados. Esta herramienta de mejora continua será la base para una mejor atención que dé como resultado incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. Se muestra los siguientes motivos para justificar que este estudio debe realizarse.

1.3.1. Justificación Práctica

Desde el punto de vista práctico, se justifica que este trabajo es importante porque a través del plan de mejora se plantean estrategias que permiten atender a los comensales con un alto nivel de calidad de servicio para así lograr incrementar la satisfacción, trabajando en soluciones que aporten buenos resultados. Por ende dicha investigación se convierte en una herramienta de gran ayuda para la solución de los problemas encontrados en la empresa.

1.3.2. Justificación Social

Desde el punto de vista social, se justifica que este trabajo es importante porque significa un aporte importante para la empresa en medida que el plan de mejora presentado impacte de manera positiva en el resultado de mejorar la relación de los comensales actuales y futuros, quienes serán los más beneficiados a partir de la implementación de la propuesta ya que serán atendidos con suma cortesía y de manera más diligente y rápida.

1.3.3. Justificación Académica

Desde el punto de vista académico, se justifica que este trabajo es importante porque servirá como fuente de información de futuras investigaciones para profesionales de administración, interesados en investigar la relación de calidad de servicio y satisfacción del cliente, a través del uso de estrategias y herramientas que permitan definir el rumbo que tomara la empresa y la solución de los posibles problemas.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo General

Mejorar la calidad del servicio mediante un plan de mejora para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos 2018.

2.1.2. Objetivos Específico n° 01

Diagnosticar la situación inicial de la satisfacción del cliente previo a la implementación del plan de mejora de calidad de servicio en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018

2.1.3. Objetivos Específico n° 02

Determinar de qué manera la implementación del plan de mejora de calidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018

2.2. Antecedentes

Para la elaboración de los antecedentes del presente trabajo de investigación se realizó una búsqueda de tesis, en los diversos repositorios digitales relacionadas al objeto de estudio. A continuación se hace referencia y citan los antecedentes nacionales e internacionales de mayor importancia para la presente investigación, a saber:

2.2.1. Antecedentes nacionales

En la investigación realizada por Díaz (2016) titulada *Calidad de servicio del restaurante antojitos chotanos en Lima, Perú* para optar el título profesional de administración de la Universidad Cesar Vallejo de Lima, Perú. Tuvo como principal objetivo evaluar el nivel de calidad de servicio que brinda el restaurante antojitos chótanos Lima, Perú 2016. Para ello, el contenido se basó en la teoría del modelo SERVPERF. El tipo de investigación fue descriptiva, diseño no experimental y de enfoque cuantitativo. La técnica utilizada fue la encuesta basada en un cuestionario con preguntas cerradas, que se aplicó a una muestra de 287 comensales. Los resultados determinaron que el nivel de calidad de servicio que brinda el restaurante es regular.

Finalmente, en base a la encuesta obtenida del modelo SERVPERF conformada por 22 preguntas, los resultados arrojaron que los comensales consideran que el servicio que brinda el restaurante se encuentra en un nivel regular, por ello se recomienda que el restaurante incluya dentro de la organización manuales de buenas prácticas, capacitaciones de atención al cliente para los trabajadores y la gerencia para lograr la satisfacción y fidelidad del cliente.

En la investigación efectuada por Coronel (2016) titulada *Calidadde servicio y grado de satisfaccion del cliente en el restaurant Pizza Hut en el centro comercial Mega Plaza Lima,2016*, para optar el título profesional de administración de la Universidad Señor de Sipan Pimentel, Perú. Tuvo como objetivo principal determinar la calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente en el Restaurante Pizza Hut del centro comercial Mega Plaza-Lima 2016. Para lo cual, se analizó la calidad del servicio en dicha empresa, se determinó el grado de satisfacción de la misma, finalmente se evaluó la influencia entre la calidad y la satisfacción mediante un cuestionario desarrollada en la investigación. El tipo de investigación fue de tipo descriptiva y correlacional.

Los resultados evidenciaron que antes de la propuesta y de un total de 356 comensales encuestados 255 estuvieron de acuerdo con el nivel de calidad del servicio, mientras que 101 de ellos señalaron su desacuerdo. Luego de la propuesta de mejora se evidencio que de un total de 356 comensales, 181 de ellos manifestaron que se encuetran satisfechos con el servicio ofrecido.

Finalmente, se concluye que existe una relación significativa entre la calidad de servicio y grado de satisfacción del comensal de la empresa, donde se obtuvo un valor de $X_{0,95}^2=16,690 < 62,263$, con un nivel de significancia de $0,000 < 0,05$, lo que valida la propuesta de mejora desarrollada en dicha investigación.

En la investigación desarrollada por Bueno y Cervera (2015) titulada *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el restaurante Huánuco Perú Burger S.C.R.L.-2015*, para optar el título profesional de administración de la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco, Perú 2015. Tuvo como principal objetivo determinar la relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente en el restaurante Huánuco Perú Burger S.C.R.L. Para ello se utilizó encuestas en dos poblaciones, la primera conformada por los colaboradores y la segunda población conformada por los clientes del restaurante. El tipo de investigación fue a nivel descriptivo/correlacional ya que se midió el grado de relación entre ambas variables. Los resultados evidenciaron que la calidad de servicio en el restaurante Huánuco Perú Burger se viene dando en su mayoría de forma positiva.

Finalmente, se concluye que la confiabilidad se viene dando y percibiendo de forma positiva; ya que los clientes califican la credibilidad y el tiempo promedio de atención de manera aceptable. Se sugiere que el restaurante continúe con el servicio que viene brindando a sus clientes, orientada a la satisfacción, sin dejar de lado el planteamiento de estrategias que mejoren el servicio que brindan, ya que esto ayudaría a diferenciarse de la competencia.

2.2.2. Antecedentes internacionales

En la investigación realizada por Sanchez (2017) titulada *Evaluación de la calidad de servicio al cliente en el restaurante Pizza Burger Diner de Gualan, Zacapapara* optar el título profesional de Administración de la Universidad Rafael Landivar Zacapa, Guatemala 2017. Tuvo como principal objetivo Evaluar la calidad del servicio al cliente en el restaurante Pizza Burger Diner de Gualán. Para ello se diseñaron dos cuestionarios, el primero para medir las expectativas y el segundo para medir las percepciones (70 clientes) cumpliendo una jornada laboral completa durante una semana. El tipo de investigación es descriptivo para su ejecución se planteó la metodología ServQual. Los resultados determinaron que el índice de calidad de servicio es de -0.18, lo que indica que existe insatisfacción en los clientes por el servicio recibido, la brecha de insatisfacción promedio es de -0.17. En la cual la dimensión o variable con mayor insatisfacción corresponde a elementos tangibles (-0.22), seguida por capacidad de respuesta (-0.21), empatía (-0.16), fiabilidad (-0.14) y confiabilidad (-0.13). Estos valores indican que en ninguna de las cinco variables o dimensiones se superan las expectativas de los clientes.

Finalmente, en base a la evaluación se determinó que los colaboradores comprenden las expectativas de los clientes, debido a que tienen una relación directa y permanente con ellos, mientras que los directivos no comprenden las expectativas de los clientes y desconocen lo que estos valoran de un servicio, siendo así difícilmente podrán impulsar acciones que den satisfacción a sus necesidades y expectativas. Se concluye que al iniciar con las acciones propuestas para mejorar la calidad del servicio, se dé prioridad a las dimensiones que presentan las mayores brechas de insatisfacción, que en este caso son los elementos tangibles.

En la investigación efectuada por Arias, Coreas y Sanchez (2016) titulada *Auditoria de calidad del servicio al cliente en cadena de restaurantes de comida rápida en el área metropolitana de San Salvador*, para optar el título profesional de Licenciado en Mercadeo Internacional de la Universidad de El Salvador, Centroamérica 2016. Tuvo como principal objetivo interpretar índices de satisfacción en clientes externos, del servicio que se brinda, por medio de herramientas de medición y control de la auditoría de calidad del servicio al cliente con el fin de mejorar la calidad del servicio. Para la cual se utilizará la técnica de la encuesta con un total de 20 preguntas cerradas. El tipo de investigación es descriptiva, no experimental de enfoque cuantitativo porque procura determinar los índices de satisfacción. Los resultados muestran que el 58% de los clientes dijo que probablemente volvería, el 22% que definitivamente volvería, el 19% tal vez volvería y un 1% que probablemente no volvería y nadie respondió que definitivamente no volvería a visitar un restaurante de comida rápida.

Asimismo, se concluye que para lograr la excelencia en el servicio al cliente se debe capacitar constantemente a los colaboradores para que puedan ser más ágiles en el desarrollo de sus actividades cotidianas, siendo empáticos con los clientes, esto incrementará la satisfacción del consumidor en cuanto al tiempo invertido, debido a que en muchas de las ocasiones buscan este tipo de servicio de comida rápida al no contar con el tiempo suficiente como para ir a un restaurante de comida a la carta.

En la investigación desarrollada por Villalba (2016) Titulada *Análisis de la calidad del servicio y atención al cliente en Azuca Beach, Azuca Bistro y Q Restaurant, Y Sugerencias de mejora*, para optar por el título de Ingeniería en Gestión Hotelera de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2016. Tuvo como principal objetivo analizar la calidad de servicio y atención al cliente de los tres restaurantes tomados como objetos de estudio para la posible implementación de mejoras en los mismos. Por ello con la finalidad de conocer la percepción de los clientes de cada uno de los restaurantes tomado como objeto de estudio, en cuanto al nivel de calidad, se ha realizado una encuesta de satisfacción, se conoció que entre los tres restaurantes reciben cerca de 3000 clientes al mes. El tipo de investigación es descriptiva, Los resultados muestran que el número total de encuestas realizadas es de 341, este total se dividió para los tres restaurantes con un promedio de 114 para cada uno. El 23% de los 114 encuestados, está totalmente de acuerdo en que la persona fue amable y respetuosa, el 38% está de acuerdo, el 36% se encuentra indeciso, y el 3% en desacuerdo, ninguno de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo.

Finalmente, se concluye que el 61 % de los clientes están satisfechos con la actitud del personal al momento de ejecutar sus funciones, lo cual demuestra que los colaboradores están orientados hacia la visión y misión de la organización, dichos resultados son beneficiosos para la organización. Es importante capacitar al personal y prepararlos para asumir nuevos retos, Se sugiere implementar un programa de capacitaciones que se ejecuten por lo menos dos veces al año para ayudar a mejorar los conocimientos y reforzar las habilidades de los colaboradores.

2.3. Calidad de servicio

Para Deming (1989) Define a la calidad como la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo. Para el control de calidad “la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario” enfocándose en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios.

De acuerdo Deming (1989) se infiere que a mayor calidad, menores costos, esto es igual a mayor productividad. Mejoro el círculo de calidad, propuesto por Shewhart donde transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cual es la problemática y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas las cuales son, las cuales son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), y de esta manera mejorar y evitar futuros errores, y una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguir estableciéndolo, y no dejar de seguir el proceso. De igual manera, según Deming (1989) aportó una serie de puntos, como el desarrollo de los 14 principios para que la administración conduzca a la empresa a una posición de productividad y competitividad, los cuales son:

- Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio.
- Adopte la nueva filosofía.
- Deje de depender de la inspección para lograr calidad.
- Minimice el costo total operando con solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones solo sobre la base del precio.
- Mejore constantemente y para siempre cada proceso.
- Instituya la capacitación en la función.
- Adopte e instituya el liderazgo.
- Elimine el temor.
- Derribe las barreras entre las áreas del personal.
- Elimine los esloganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.
- Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.
- Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea.
- Elimine el sistema de calificación anual.
- Instituya un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal.
- Haga trabajar al personal de toda la compañía para lograr la transformación.

2.3.1. Dimensiones del servicio de calidad

Según Acerenza (2010) sostiene que: "A través de los años mucho se ha hablado del término calidad, sin embargo este ha sufrido numerosos cambios conforme a las preferencias y exigencias de los consumidores" (p.68), va desde hacer las cosas bien desde la primera vez hasta lo que se entiende por calidad total, que se concentra en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente externo e interno, ser altamente competitivo y tener una mejora continua. Asimismo, de acuerdo con Riveros (2007) con sus factores claves de éxito y están clasificados en: Evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía.

a) Evidencias Físicas :

Es lo que el cliente percibe como tangibles del servicio, tiene que ver con;

- Instalaciones físicas
- Apariencia del personal que atiende
- Equipos utilizados para prestar el servicio.
- Documentos y demás elementos de apoyo al servicio.

b) Fiabilidad

Es importante brindar el servicio de forma correcta desde el principio; quiere decir la habilidad de prestar servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con lo siguiente;

- Mantener la promesa del servicio.
- Hacer las cosas bien desde el principio.
- El servicio se presta en el tiempo especificado.

c) Capacidad de respuesta

Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

d) Empatía

Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidados y atención personalizada. Se manifiestan en las siguientes características;

- Compromiso con el cliente
- Cortesía
- Trato al cliente con respeto y consideración
- Interés y voluntad para resolver problemas

2.3.2. Principios de calidad total

De acuerdo con Evans y Lindsay (2008) quienes plantean que cualquiera que sea el idioma ,la calidad total se basa en tres principios fundamentales:

- a) Un enfoque en los clientes y accionistas- Para satisfacer o exceder las expectativas del cliente ,las organizaciones deben entender por completo todos los atributos de sus productos y servicios,que contribuyen al valor del cliente y originan satisfaccion y lealtad.
- b) La participacion y el trabajo en equipo de todos en la organización- En cualquier organización,la persona que mejor entiende su trabajo y como mejorar el producto y el proceso es la que lo realiza.
- c) Un enfoque de proceso apoyado en el mejoramiento y el aprendizaje continuos- Un proceso es una secuencia de actividades que tiene como objetivo lograr un resultado.

A pesar de su simplicidad obvia ,estos principios son diferentes de las practicas administrativas tradicionales.Historicamente,las empresas hicieron poco por entender los requisitos de clientes externos,mucho menos de los clientes internos.Los administradores y especialistas controlaban y dirigian los sistemas de produccion;a los trabajadores se les decia que hacer y como hacerlo y muy rara vez se les pedia su opinion.El trabajo en equipo casi no existia.Se teloreba cierta cantidad de desperdicio y error y se controlaba mediante inspeccion posterior a la produccion. Las mejoras en la calidad resultaron, por lo general ,de avances tecnologicos en lugar de una actitud implacable de mejora continua.Con la calidad total,Una organización busca en forma activa identificar las necesidades y expectativas de los clientes,incorporar la calidad en los procesos laborales utilizando de modo eficaz el conocimiento y la experiencia de su fuerza laboral y mejorar continuamente todas las facetas de la organización. Evans & Lindsay (2008)

2.4. Satisfacción del cliente

De acuerdo con Dutka (1998) La satisfacción del cliente es una preocupación que va en aumento entre las organizaciones empresariales de todo el mundo. Cada vez más, los consumidores exigen que los productos satisfagan y aun excedan sus expectativas. Se pide que los productos tengan un rendimiento sobresaliente. También se espera que a la calidad óptima se añadan precios bajos. La competencia global, que también va en aumento, acrecienta la presión en la línea de fondo del comportamiento de las utilidades, y obliga a las empresas a considerar a sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente. La satisfacción del cliente forma parte de la administración de la calidad total. Al fijar expectativas, pautas y exigencias del rendimiento, el cliente es quien conduce el management de la calidad total. Y esta, a su vez, se concentra en considerar a los productos y servicios como soluciones a los problemas de los clientes.

Asimismo, para Dutka (1998) la búsqueda de la satisfacción del cliente es uno de los aspectos de mayor crecimiento en la industria de la investigación de mercado. Los clientes satisfechos ofrecen a la empresa la promesa de aumento de los beneficios y reducción de los costes operativos. Es necesario que la promesa se concrete, pues en el ambiente de los negocios existe en los últimos tiempos una tendencia a obtener el efecto contrario. El aumento de la competencia general y del consumo, y la reducción de las ganancias representan un desafío para el rendimiento financiero y las prioridades de las corporaciones.

2.4.1. Dimensiones de la satisfacción del cliente

Para Ruiz (2015) No olvidemos que la responsabilidad de la experiencia del cliente no es exclusiva de un área, equipo o persona. Esta responsabilidad engloba a toda la organización y debe de manifestarse dentro de la misma en tres dimensiones, lo que se puede denominar "Customer Experience en 3D":

- a) **Dimensión vertical:** desde la dirección de la empresa se debe enviar el mensaje claro a toda la organización de que se asume la experiencia del cliente como posicionamiento estratégico. Por lo tanto este mensaje debe quedar reflejado en la misión y visión de la compañía, en la cultura corporativa y en la creación de una estructura organizativa orientada al cliente y la mejora de sus experiencias, asignado para ello los recursos que sean necesarios.
- b) **Dimensión horizontal:** como contábamos antes, la experiencia del cliente no es exclusiva de una persona o departamento sino que todas las áreas de la empresa deben ser co-responsables , incluso aquellas que no tienen contacto directo con el

cliente. En esta dimensión, la definición y alineación de objetivos, procesos y comunicaciones, así como la perfecta coordinación de todas las áreas de la empresa es fundamental. Cualquier desalineación en este sentido vera su reflejo en el detrimento de la experiencia de nuestros clientes, y por lo tanto de nuestro negocio.

- c) **Dimensión temporal:** la mejora de la experiencia del cliente requiere tiempo. Es por ello que debemos contar con un plan estratégico adaptado a las posibilidades de nuestra empresa y que pueda ser desarrollado por fases. Planteemos la carrera de la experiencia del cliente no como un sprint, sino como un maratón en la que debemos ir superando etapas poco a poco y dosificando nuestro esfuerzo.

Estas tres dimensiones nos deben llevar a crear un contexto en el que toda la organización sea sensible a las necesidades del cliente, y tenga una actitud curiosa y predispuesta a la mejora de la experiencia del cliente. Un contexto en el que todos los empleados deberían llegar a preguntarse qué se puede hacer para mejorar la experiencia del cliente.

2.4.2. Beneficios al lograr la satisfacción al cliente

Según Miamonides (2018) quien plantea que pensar en mantenerse vigente en un mercado de alta competencia es sinónimo de lograr la satisfacción del cliente. Sin esto el posicionamiento es una falacia. Esta es la razón por la cual el tema de la “Satisfacción al cliente” es prioridad en la agenda de toda organización. A continuación, tres de los beneficios que una empresa puede tener una vez ganada la satisfacción del cliente y por ende su confianza.

- a) La compra repetitiva- El cliente satisfecho, por regla general, regresa. Esto genera un concepto de lealtad con la marca o el producto.
- b) El boca a boca- El cliente motivado por su experiencia positiva, comunica a su entorno más cercano las bondades del producto o servicio, esto vendría a ser considerado como parte de una estrategia de marketing.
- c) Posicionamiento- Orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, esto permitirá diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado. Es fácil notar que una política orientada en la satisfacción del cliente conlleva a un mayor volumen de ventas; una mayor promoción sin costo y una participación de mercado en crecimiento.

2.5. Definición de términos básicos

A continuación, se presentan las definiciones de términos básicos correspondientes a la presente investigación, a saber:

- **Calidad:** Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. (Liza & Siancas, 2016, p.17)
- **Calidad de servicio:** Se define como una Función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa. (Jara, 2011, p.16)
- **Cliente:** Es la persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero u otro artículo valor, para satisfacer sus necesidades. (Liza & Siancas, 2016, p.17).
- **Servicio al cliente:** Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción. (Jara, 2011, p.23)
- **Cliente externo:** Es la persona que no pertenece a la empresa y solicita satisfacer una necesidad de bien o servicio (Liza & Siancas, 2016, p.18).
- **Cliente interno:** Es el elemento dentro de una empresa, que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. (Liza & Siancas, 2016, p.18).
- **Expectativa:** Es algo que una persona considera que puede ocurrir, es una suposición que está enfocada en el futuro, que puede ser acertada o no. Si la expectativa no es satisfactoria, el individuo sentirá decepción. (Jara, 2011, p.28)
- **Percepción:** Es la acción y efecto de capturar las cosas por completo, es decir, se refiere a la consecuencia de percibir algo, mediante los sentidos de la vista, el oído, el olfato, el tacto o el gusto. Por eso se dice que es una sensación que se experimenta en el interior de cada quien, pero es absorbida por información proveniente del exterior o de nuestro entorno. (Jara, 2011, p.32)

- Satisfacción: Es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema. (Bueno,2015, p.33)
- Servicio: Son aquellas acciones intangibles que cumplen la función de satisfacer la necesidad del consumidor. (Liza & Siancas, 2016, p.19).

CAPÍTULO 3. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

3.1. Organización

La presente investigación es realizada en la empresa Puntarenas S.A.C con sede en Chorrillos, Lima, Perú. La empresa es consciente de sus falencias en cuanto a la calidad del servicio brindado, por tanto decidió realizar una implementación mediante un plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción de los comensales.

Figura n° 3-1 Mapa de procesos del restaurante Puntarenas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

En la Figura n° 3.1, se observa el mapa de procesos de la compañía analizada, se evidencia que trabajan de manera conjunta las áreas de compras, inventarios, mantenimiento, recursos humanos, finanzas y sistemas, las cuales son áreas que realizan proceso de apoyo, mientras que las áreas de marketing, producción y ventas son áreas enfocadas en los procesos operativos frente al cliente final para lograr su satisfacción respecto al servicio gastronómico ofrecido por la empresa.

Figura n° 3-2 Mapa de producción del restaurante Puntarenas



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)
Elaboración propia

En la Figura n° 3.2, se muestra el mapa de producción del restaurante Puntarenas, con el proceso de pre producción que consiste en porcionar la materia prima para hacer más fácil su uso al momento de la elaboración de los platos, la preparación de los salones que consiste en limpieza general y montaje de mesas y menaje, la reunión de los mozos llevada a cabo por el jefe de salón, esto para prevenir cualquier eventual percance que se pueda presentar en el transcurso de la atención, el arqueo de caja y al final el cuadro de las ventas del día.

3.2. Desarrollo objetivo n° 01

Para diagnosticar la situación inicial de la satisfacción del cliente previa a la implementación del plan de mejora de calidad de servicio en el restaurante Puntarenas del distrito de Chorrillos ciudad de Lima, año 2018, se elaboraron los siguientes indicadores, a saber:

Tabla n° 3.1
Indicadores de gestión de la situación actual

N°	Descripción de indicador	Fórmula matemática	Valor Inicial
1	Satisfacción al cliente	$= \frac{\text{Nro. de clientes que se sintieron satisfechos}}{\text{Nro. de clientes encuestados}} \times 100$	53%
2	Nivel de ventas mensual	$= \text{N}^{\circ} \text{ mesas al mes} \times \text{valor unit.}$	S/. 129,451
3	Número de actividades de calidad en el servicio	$= \frac{\text{Nro. de actividades de calidad de servicio}}{\text{Total de actividades del servicio}} \times 100$	0 activ.
4	Tasa de capacitación al personal	$= \frac{\text{Nro. de trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores del área}} \times 100$	0%

Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

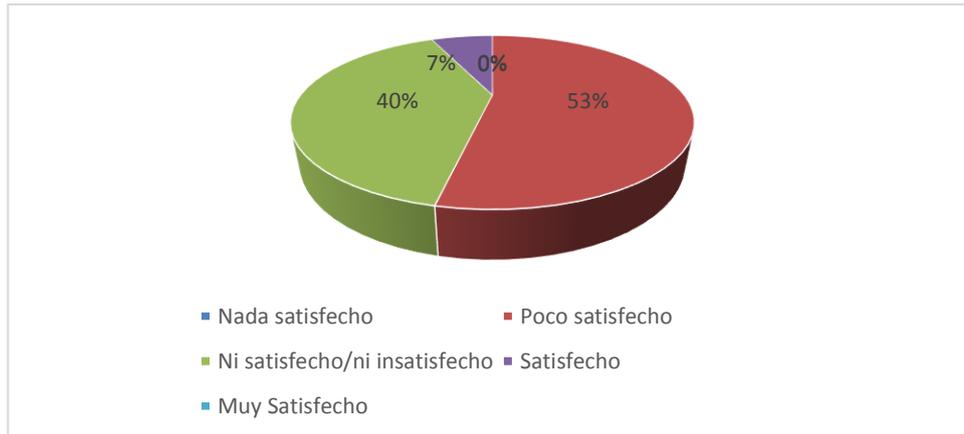
Elaboración propia

Se consideran los indicadores de nivel de satisfacción al cliente con 53% previo a la implementación del plan de mejora, asimismo un nivel de ventas mensual en el mes de agosto previo a la mejora de S/. 129,451 soles, asimismo se ha identificado que existen 0 actividades que mejoren o creen calidad en el servicio durante la prestación del mismo. Finalmente, una tasa de capacitación del personal es nula, lo cual indica que no se han realizado actividades de capacitación para con el personal del área sean mozos o personal administrativo.

3.2.1. Análisis previo del nivel de satisfacción del cliente

Se presenta el análisis previo con respecto al nivel de satisfacción del cliente, en el cual se muestra lo siguiente:

Figura n° 3-3 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?



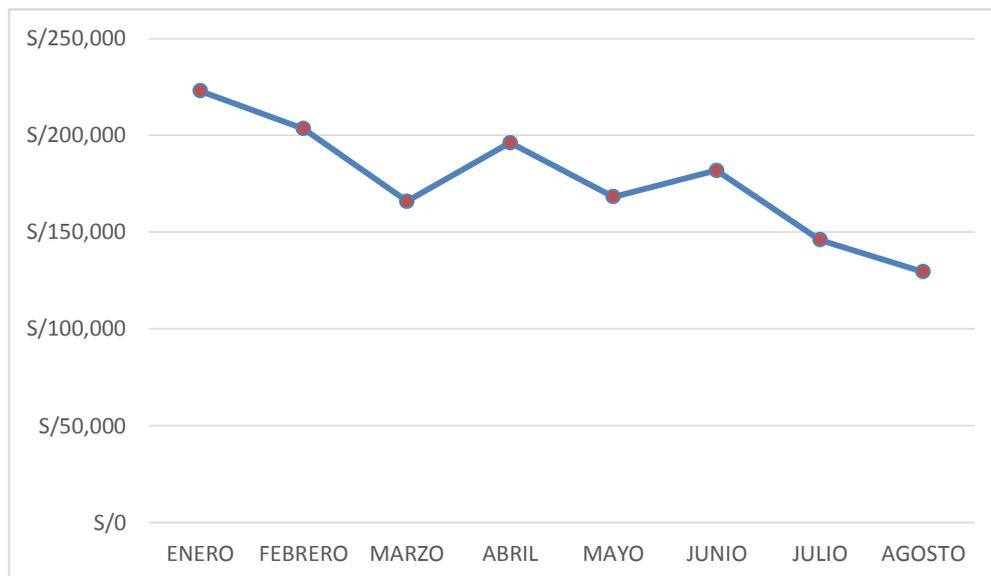
Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

El 53% de los clientes encuestados señala estar poco satisfecho con la calidad del servicio, mientras que el 40% se encuentra en zona de indiferencia, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción. Por tanto, el porcentaje crítico lo representan 73% que consideran que el servicio brindado les resulta poco satisfactorio y no le resulta satisfactorio ni insatisfactorio.

3.2.2. Análisis previo de ventas mensuales

Se presenta el análisis previo con respecto a las ventas mensuales, en el cual se muestra lo siguiente:

Figura n° 3-4 Ventas mensuales previo a implementación 2018



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

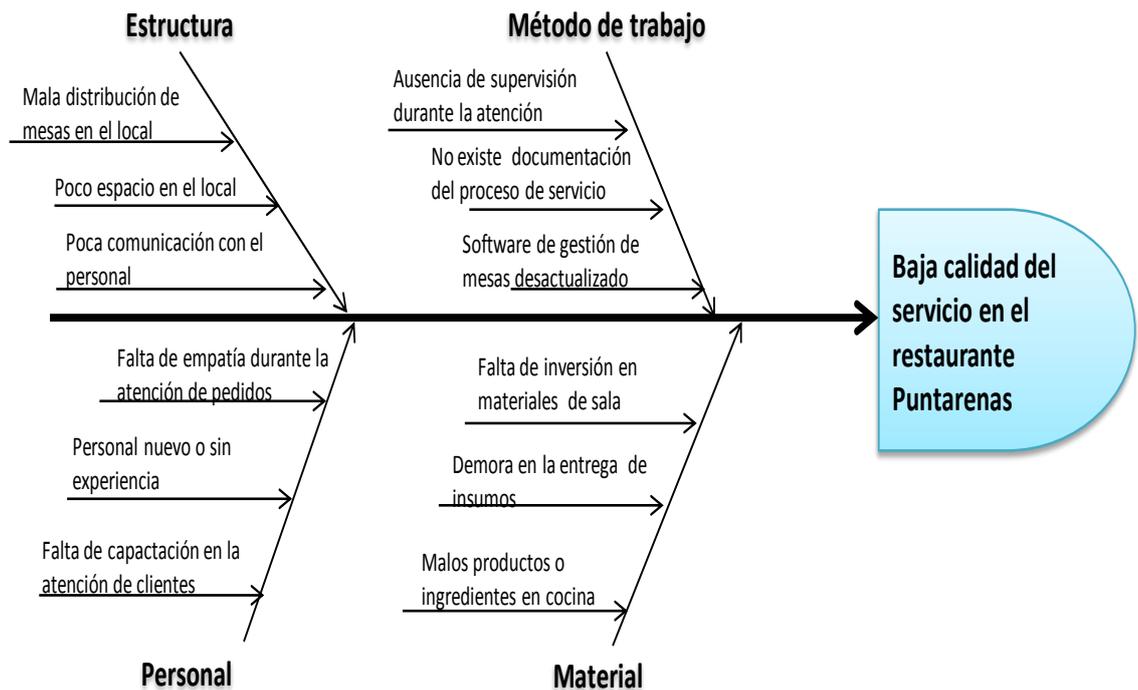
Elaboración propia

Se evidencia una caída desde enero 2018 al mes de agosto del mismo periodo respecto a la ventas, esto debido a la baja calidad del servicio brindado por el restaurante lo cual precisa de tomar acciones de medida inmediatas, motivo por el cual se llevó a cabo la presente investigación la cual consiste en realizar la implementación de un plan de mejora de calidad del servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas en sede Chorrillos.

3.2.3. Diagnostico mediante Diagrama de Ishikawa

Se presenta el diagnóstico realizado mediante el Diagrama de Ishikawa, para la determinación de las causas que originan el problema, en el cual se muestra lo siguiente:

Figura n° 3-5 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

En la figura n° 3.5, se muestra el diagrama de Ishikawa, el cual se realizó para identificar las causas del estudio de la presente investigación, dicho esquema muestra como resultado que el problema general está dado por la baja calidad del servicio en el restaurante Puntarenas, para poder elevar los indicadores de calidad se tienen que mejorar los procesos de respuesta hacia los clientes, el personal debe ser capacitado, contar con un ambiente cómodo para el desarrollo de actividades, aplicar métodos para resolver problemas con los clientes y contar con todas las herramientas para dar una buena atención con calidad de servicio.

Para poder determinar las causas principales de los problemas presentados en el restaurante Puntarenas en la actualidad, se realizó una encuesta con preguntas en la escala de Likert, entre 10 colaboradores, con el objetivo de conocer sus opiniones en cuanto al orden de los factores que consideren son importantes para mejorar la satisfacción de los clientes.

Tabla n.º 3.2

Priorización de causas del problema general

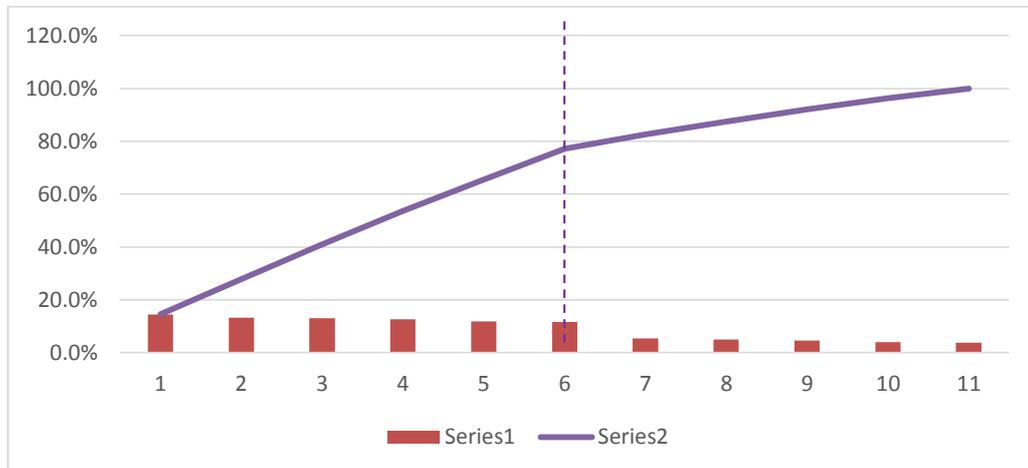
Nº	Descripción	PUNTAJE	ACUM.	%	ACUM. %
1	Poca supervisión	50	50	14.5%	14.5%
2	Falta de empatía	46	96	13.3%	27.8%
3	Falta de capacitación	45	141	13.0%	40.9%
4	Poco personal en atención de mesas	44	185	12.8%	53.6%
5	Poco espacio del restaurante	41	226	11.9%	65.5%
6	Mala distribución del espacio en el local	40	266	11.6%	77.1%
7	Personal poco experimentado	19	285	5.5%	82.6%
8	Deficiente software de gestión de mesas	17	302	4.9%	87.5%
9	Falta de incentivos al personal	16	318	4.6%	92.2%
10	Mala comunicación	14	332	4.1%	96.2%
11	Malos productos	13	345	3.8%	100.0%
		345			

Fuente: Restaurante Puntarenas 82018)

Elaboración propia

En esta Tabla, se muestra el resultado de la encuesta realizada a los colaboradores, de acuerdo a su criterio de valoración para la determinación de las múltiples causas identificadas, las cuales son poca supervisión, falta de empatía, falta de capacitación, poco personal en atención de mesas, poco espacio del restaurante, mala distribución del espacio en el local, personal poco experimentado, deficiente software de gestión de mesas, falta de incentivos al personal, mala comunicación, malos productos o insumos de cocina.

Figura n° 3-6 Diagrama de Pareto de las causas del problema general



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

En la figura n° 3.6, según el Diagrama de Pareto, se muestra que las causas que originan principalmente el problema están dadas por las siguientes causas: la falta de supervisión, falta de empatía, falta de capacitación, poco personal en atención de mesas, poco espacio del restaurante, mala distribución del despacio en el local, posteriormente a esta clasificación o priorización de causas se elaboró el plan de implementación en la mejora de la calidad del servicio con el objetivo de incrementar la satisfacción a los clientes del restaurante Puntarenas ubicado en sede Chorrillos, en el periodo 2018.

3.2.4. Descripción del proceso mediante diagrama de flujo

El desarrollo del proyecto, se dividirá en los procesos relacionados con la producción, flujo y servicios, con el objetivo de hacer un diagnóstico e interpretar la situación actual para posteriormente desarrollar una estrategia de trabajo que permita solucionar la situación problemática que incentive la realización de este plan de mejora.

En la Figura n° 3.7, se muestra el flujo grama inicial del proceso, se muestra el orden de actividades en la atención al cliente, cada una de ellas orientadas a satisfacer expectativas y necesidades de servicio durante la estadía en el restaurante, De acuerdo a la figura se observa, falta de personal para cubrir ciertas actividades, como por ejemplo, el recibimiento, ubicación y despedida del cliente, este proceso es materia de estudio para poder implementar una acción correctiva.

Asimismo, en la Figura n° 3.8, se muestra el flujo grama final del proceso, se muestra el flujo grama mejorado de atención al cliente, que en el mismo orden de actividades, incluye la contratación de una anfitriona para el recibimiento, ubicación y despedida del cliente, se espera que esta acción genere una mayor calidez en el salón principal y cree mayor empatía con los comensales.

Tabla n° 3.3

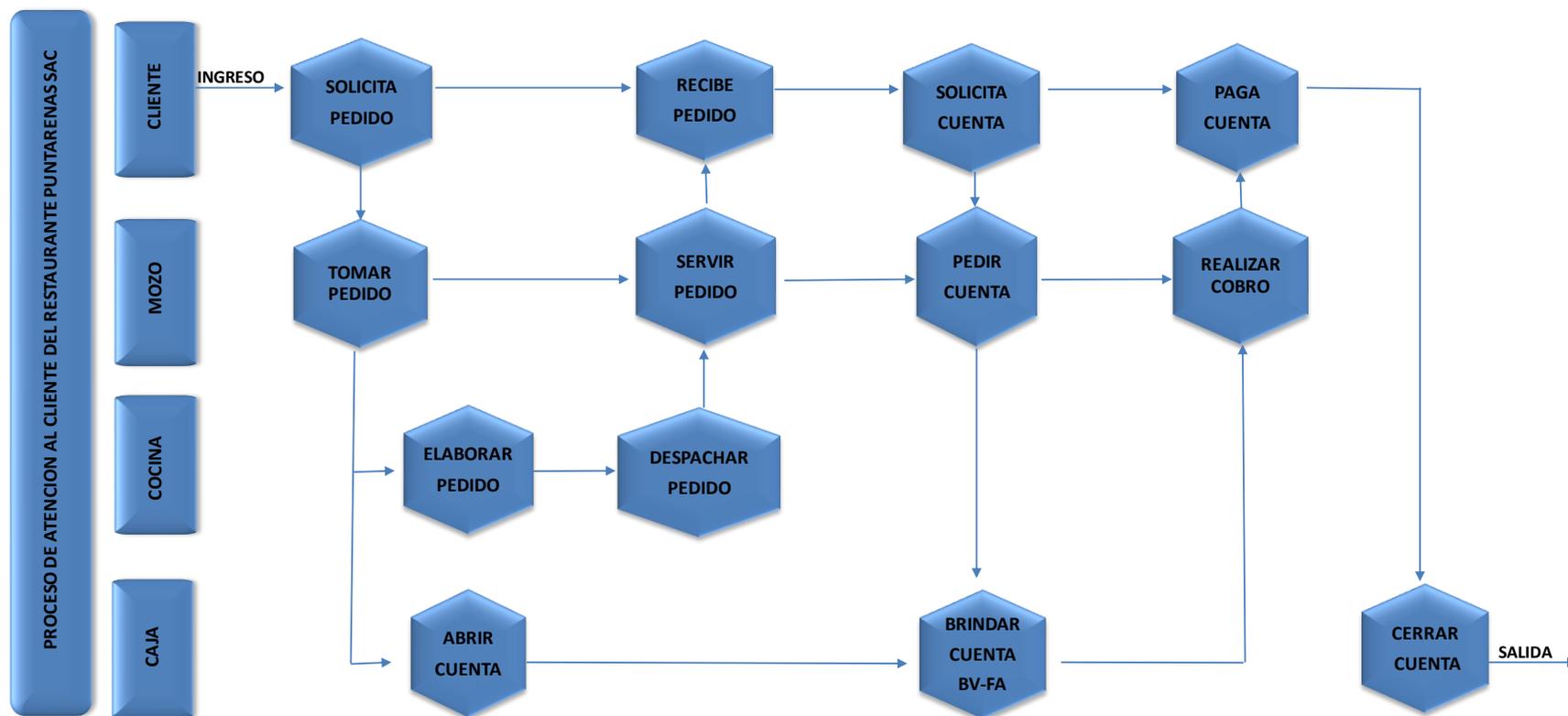
Número de actividades de calidad de servicio

Agente	Descripción de situación actual	Descripción de situación propuesta	Observación
Anfitriona	--	Recibe al cliente	Actividad de calidad en el servicio
Mozo	Toma pedido	Toma pedido	
Mozo	Sirve pedido	Sirve pedido	
Mozo	Pide cuenta	Pide cuenta	
Anfitriona	--	Atenta a requerimiento de cliente	Actividad de calidad en el servicio
Mozo	Realiza cobro	Realiza cobro	
Cocina	Elabora pedido	Elabora pedido	
Cocina	Despacha pedido	Despacha pedido	
Caja	Abre cuenta	Abre cuenta	
Caja	Brinda cuenta BV-FA	Brinda cuenta BV-FA	
Caja	Cierra cuenta de cliente	Cierra cuenta de cliente	
Anfitriona		Despide al cliente	Actividad de calidad en el servicio

Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

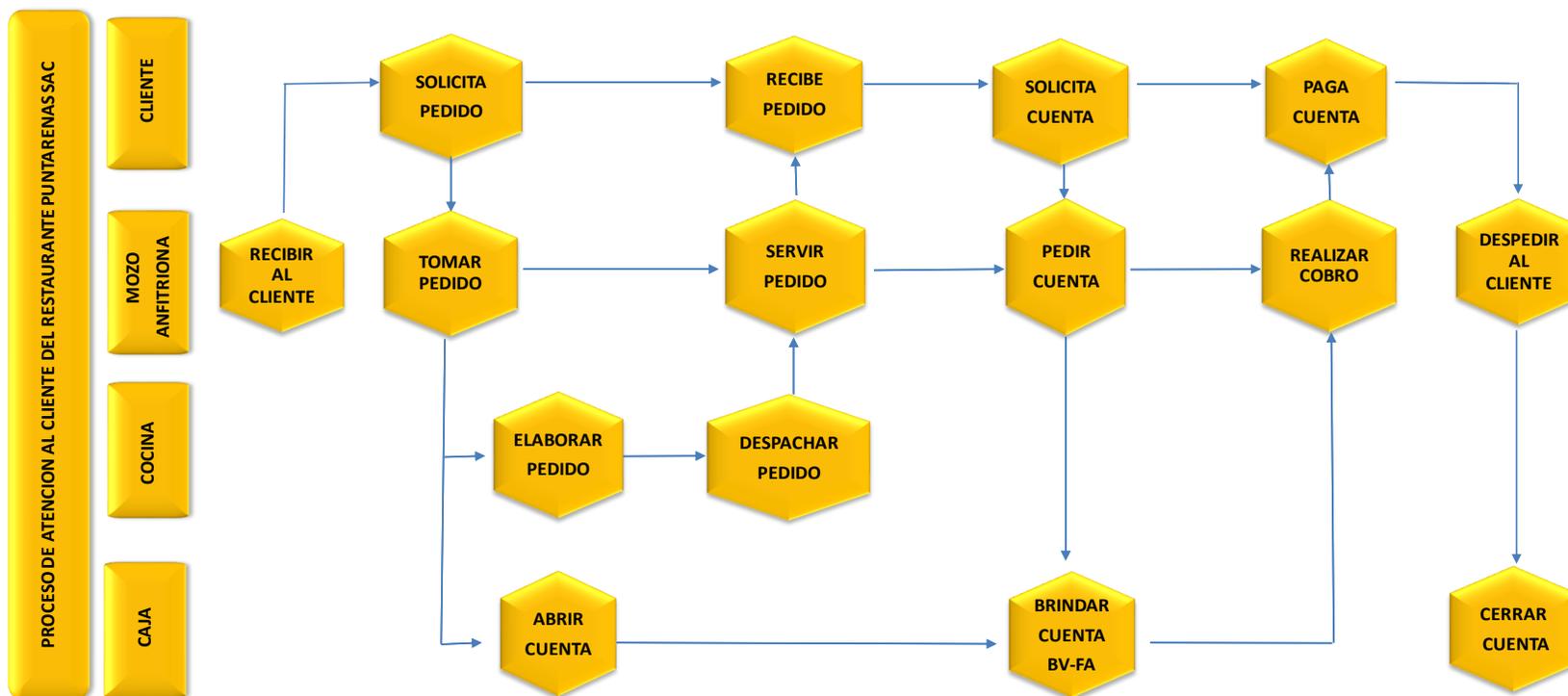
Figura n° 3-7 Flujo grama inicial del proceso



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

Figura n° 3-8 Flujo grama final del proceso



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Elaboración propia

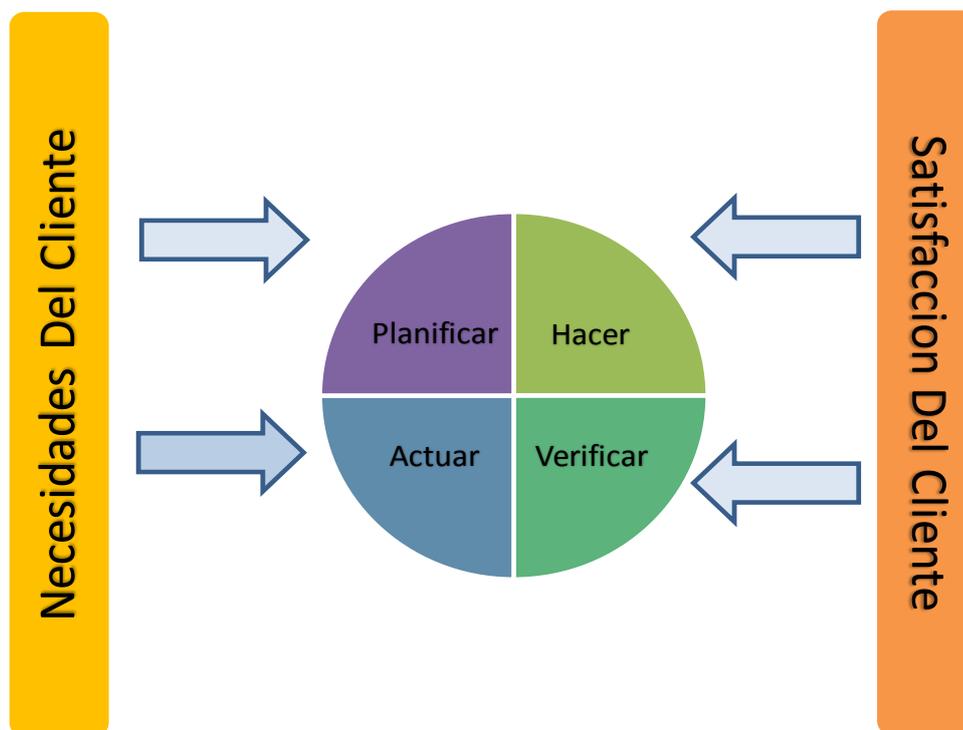
3.2. Desarrollo objetivo n° 02

Determinar de qué manera la implementación del plan de mejora de calidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018. Se utilizó como herramienta el círculo de Deming basado en el modelo de calidad.

3.3.1. Desarrollo de la implementación de mejora

De acuerdo con Gutierrez Pulido (2010) sostiene que: “El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización” (p.32). En la presente investigación se utiliza la mejora continua para llevar a cabo la implementación en la mejora de la calidad de servicio a través de un plan para con ello incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante materia de estudio.

Figura n° 3-9 Círculo de Deming basado en el Modelo de Calidad



Elaboración propia

En la Figura n° 3.9, se refleja que para la satisfacción del cliente es importante cubrir sus necesidades al momento de la atención, para esto es esencial saber que desea, ya que a través de ello se podrá Planificar, Hacer, Actuar y Verificar un plan de Mejora de Calidad de Servicio. A continuación, se desarrollan los 4 principios de Deming.

3.3.2. Planificar

a) Compromiso de Gerente General

En esta fase de la implementación del plan de mejora se debe iniciar con el anuncio a la gerencia general puesto que es fundamental contar con su aprobación y convicción para la que la implementación se logre satisfactoriamente, esto mediante un plan de mejora continua. Es por ello, que se solicitó una reunión mediante la cual se cuente con la participación con el coordinador de atención en sala, el gerente general y encargados para alinearse al nuevo plan de implementación, esto permitió que el personal tenga mayor predisposición para comprender, aprender y aplicar lo impartido de acuerdo al plan de mejora en la calidad del servicio.

b) Objetivos de la calidad en atención al cliente

El objetivo primordial que se busca mediante la implementación del plan para la calidad del servicio es incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas con sede Chorrillos, puesto que aspectos como el nivel general de satisfacción, la respuesta rápida y la empatía de parte del personal que realiza las atenciones puede ser mejorado sustancialmente, para ello se deben considerar aspectos tales como:

- Sensibilizar al personal y generar compromiso de todos los trabajadores en la empresa para lograr la exitosa implementación del plan de mejora.
- Determinar los indicadores para medir la mejora.
- Capacitar al personal adecuadamente en buenas prácticas de atención entre otros aspectos relacionados al aumento de la satisfacción en favor de los clientes.

c) Cronograma de actividades

Se procede a elaborar un cronograma de actividades también denominado diagrama de Gantt para la presentación de los pasos a seguir dentro de la metodología de mejora continua, el cual fue revisado al finalizar la implementación de la propuesta del plan de mejora para verificar su cumplimiento, dicho detalle de actividades y tiempos son presentados a continuación:

Tabla n° 3.4

Plan de actividades de la mejora

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO														
PLAN DE ACTIVIDADES					PLAN DE RESULTADOS									
PDSA	ACTIVIDADES	PERSONAL A CARGO	SETIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEAR	Compromiso de Gerente General	Cecilia Chávez												
	Objetivos de la calidad en atencion al cliente		X											
	Cronograma de actividades			X										
	Roles y responsabilidades				X									
Presupuesto				X										
HACER	Mejora de flujo de procesos	Cecilia Chávez				X								
	Programa de capacitacion						X							
	Aplicación del BPA							X						
	Reubicacion de mesas								X					
VERIFICAR	Cumplimiento de actividades	Cecilia Chávez								X				
	validacion de la propuesta										X			
	Seguimiento y medicion											X		
	Revision por la Gerencia												X	
ACTUAR	Mejora continua	Cecilia Chávez										X		
	Estandarizacion												X	

Elaboración propia

La Tabla n° 3.4 muestra el plan de actividades a realizarse, en ella se detallan la responsable de la misma, que en este caso están dados por el área administrativa, se dividieron en fases o etapas, a saber: planear, hacer, verificar y actuar.

d) Roles y responsabilidades

La realización del estudio estuvo a cargo del responsable del presente trabajo de investigación, cuyos roles y responsabilidades son detallados a continuación para un mejor entendimiento de las acciones adoptadas en el plan para lograr finalmente el incremento de la satisfacción del cliente en el restaurante materia de estudio.

Tabla n° 3.5
Roles y responsabilidades

N°	Roles	Responsable
1	Inducción propuesta del plan de mejora	Cecilia Chávez
2	Realizar encuesta de calidad en el servicio	Cecilia Chávez
3	Verificar resultados de la encuesta, sobre la satisfacción de los clientes.	Cecilia Chávez
4	Analizar si el plan de mejora implementado contribuye a la satisfacción del cliente	Cecilia Chávez

Elaboración propia

La Tabla n° 3.5 muestra el orden de los pasos a seguir para realizar el estudio a través de la metodología PHVA, La cual es la base para la aplicación de la metodología PDCA.

e) Presupuesto

Para obtener un detalle de los gastos que conllevan este proyecto de plan de mejora, a continuación se detalla un cuadro de presupuesto.

Tabla n° 3.6

Presupuesto de la implementación

RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	IMPORTE (S/.)	TOTAL
INVERSION DE ACTIVOS TANGIBLES				
Papel bond A4	Millar	2	20.00	40.00
Folder archivador	Unidad	1	22.00	22.00
Grapadora	Unidad	1	7.00	7.00
Grapas	Caja	1	5.00	5.00
Lapiceros	Docena	1	24.00	24.00
				98.00
CONTRATACION PERSONAL				
Anfitriona	Unidad	1	930.00	930.00
				930.00
CAPACITACION				
Porgrama de capacitacion	Unidad	1	1500.00	1500.00
				1500.00
COMPRA DE MOBILIARIO				
Mesas	Unidad	3	150.00	450.00
Sillas	Unidad	12	55.00	660.00
				1110.00
TOTAL GASTOS				3638.00

Elaboración propia

La Tabla n° 3.6, se muestra el presupuesto para la investigación, el cual está dividido en: Activos tangibles, papel bond, folder archivador, grapadora, grapas, lapiceros con un total de S/ 98.00. Contratación de personal (anfitriona) S/ 930.00. Programa de capacitación en atención al cliente S/ 1500.00. Compra de mobiliario S/ 1110.00. Con un total de S/ 3638 en gastos.

3.3.3. Hacer

En esta etapa de Hacer, se considera la aplicación de plan de mejora que comprenden las siguientes acciones de mejora, detalladas a continuación:

- Se identificaron las causas del problema y las actividades incensarías, para apoyados en el plan de mejora, reducirlos o mejorarlos.
- Se contrató personal de apoyo (anfitriona).
- Se realizaron capacitaciones al personal, con inducciones diarias.
- Se incorporaron mesas y se reorganizara el salón principal, para un mayor aprovechamiento del espacio.

Asimismo, dichas acciones son consolidadas en un plan de acciones de implementación, el mismo que es presentado a continuación para su conocimiento, a saber:

a) Plan de acciones de implementación

Tabla n° 3.7

Acciones de mejora

N°	¿QUÉ CAUSA SE IDENTIFICÓ?	¿QUIÉN LO RESOLVERÁ?	¿CUANDO? INICIO - FIN	¿DONDE?	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?
1	FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN ATENCIÓN AL CLIENTE	ADMINISTRATIVA CECILIA	20/10/2018 AL 21/10/2018	CALLE STA TERESA N° 455 CHORRILLOS (SEDE CHORRILLOS)	MEDIANTE SECCIONES DE CAPACITACION	PORQUE EL PERSONAL DE ATENCIÓN EN MESAS DESCONOCE DE TÉCNICAS Y BUENAS PRACTICAS DE ATENCIÓN
2	POCO PERSONAL EN ATENCIÓN	ANFITRIONA	21/10/2018	CALLE STA TERESA N° 455 CHORRILLOS (SEDE CHORRILLOS)	CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL EN SALA DE COMEDOR	ATENCIÓN DE MOZOS LIMITA PARA LAS MESAS ASIGNADAS EN SALA DE COMEDOR PRINCIPAL
3	POCA SUPERVISIÓN EN SALA DE COMEDOR PRINCIPAL	ANFITRIONA	22/10/2018 AL 23/10/2018	CALLE STA TERESA N° 455 CHORRILLOS (SEDE CHORRILLOS)	CONTRATACIÓN DE NUEVO PERSONAL EN SALA DE COMEDOR	NO HAY PERSONAL A CARGO DE VERIFICAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN SALA DE COMEDOR PRINCIPAL
4	POCO ESPACIO EN EL RESTAURANTE	ADMINISTRATIVA CECILIA	22/10/2018 AL 23/10/2018	CALLE STA TERESA N° 455 CHORRILLOS (SEDE CHORRILLOS)	REORGANIZACIÓN DE ESPACIO	MAL APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO Y PERDIDA DE INGRESO ADICIONAL

Elaboración propia

-Acción de mejora n° 1: Mejora de flujo de procesos

Para la mejora del flujo de procesos, teniendo en cuenta las actividades diarias, se propone la contratación de un nuevo personal (anfitriona) que será la persona encargada de recibir, ubicar, informar y despedir al cliente, la creación de este nuevo puesto, ayudara a que la visita del cliente sea más placentera, ya que ella estará al tanto de que este tenga todo lo necesario para pasar una buena estadía en el restaurante, aparte de ello será un apoyo para los mozos en el desarrollo de sus actividades.

-Acción de mejora n° 2: Programa de capacitación

Figura n° 3-10 Evidencias de programa de capacitación



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

En el programa de capacitación, se tomaron puntos relacionados a la explicación del nuevo flujo de proceso de atención al cliente, donde se considera la inserción de un nuevo personal con nuevas responsabilidades y como el personal de servicio al cliente, debe delimitar sus funciones y debe cumplirlas en coordinación al nuevo personal, asimismo se repasaron y explicaron conceptos importantes asociados a la mejora continua, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en una empresa como la nuestra considerando el rubro al que pertenece.

-Acción de mejora n°3: Aplicación de BPA

Figura n° 3-11 Evidencias de capacitación en BPA

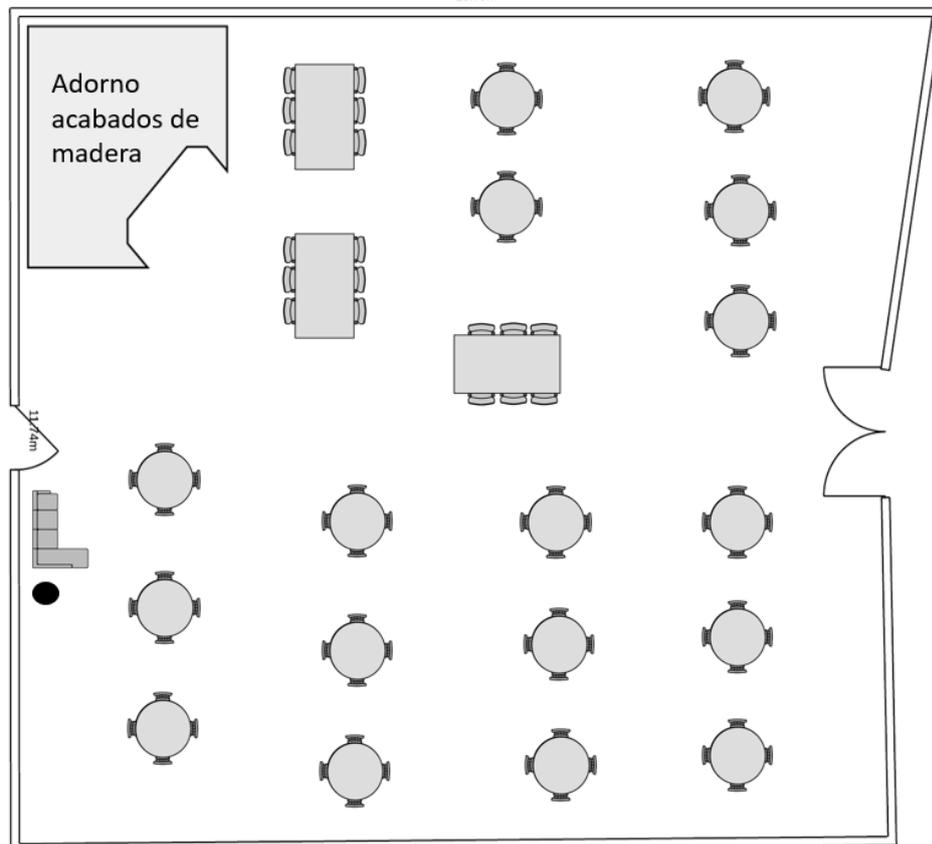


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Asimismo, se precisó de capacitar al personal e instruirlo en las buenas prácticas para la atención (BPA), es decir, en formas y maneras de tratar con cortesía al cliente, de manera más diligente, rápida y sin descuidar sus necesidades mientras se encuentre en el local o en los espacios del restaurante de manera que la experiencia que tengan los clientes sea siempre la mejor, acorde a las expectativas que pueda tener al ingresar a un restaurante de la categoría gastronómica y de servicio que espera recibir el comensal.

-Acción de mejora n° 3: Reubicación de mesas en sala comedor principal

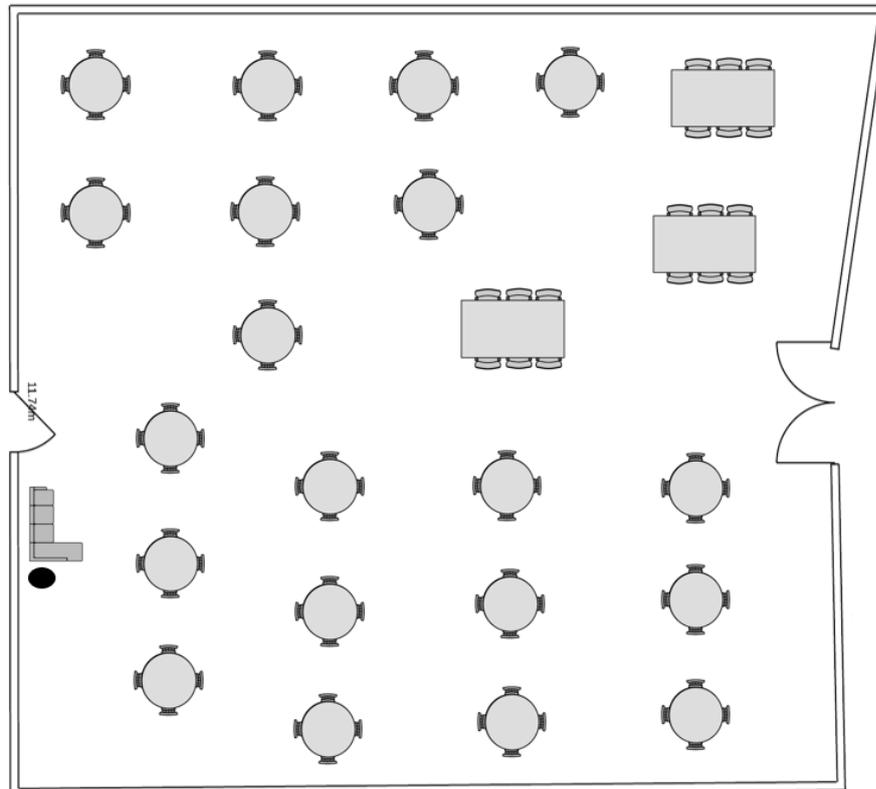
Figura n° 3-12 Plano previo de sala comedor principal



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

En el plano inicial, se observan 20 mesas de las cuales 17 de ellas son de cuatro asientos y 3 son de seis asientos, esto genera un ingreso económico diario de S/ 7000 aproximadamente, se estima que cada mesa genera alrededor de 350 soles por día, contado a partir de la apertura mediodía hasta el horario de cierre del restaurante, en el plano se observa también que existe un espacio no aprovechado en el que se ubicaba mobiliario decorativo que impide total uso del espacio, el cual puede ser removido a otro ambiente, esto genera la colocación de mesas adicionales para mayor captación de comensales.

Figura n° 3-13 Plano posterior de sala comedor principal



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

En el plano posterior al plan de mejora, se retiró el mobiliario decorativo, permitiendo el ingreso de 3 mesas con 4 sillas respectivamente, esto generara un mayor aprovechamiento del espacio y por ende una alza en las venta de S/ 1,050 soles diarios aproximadamente, el cual podría incrementarse teniendo en cuenta que estos nuevos espacios pueden ser ocupados varias veces en el transcurso del día.

3.3.4. Verificar

En esta fase se presentaron los cumplimientos de las actividades con su respectivo punto de verificación, como es una implementación se presentaron los resultados obtenidos producto de la encuesta realizada para cerciorarse de los beneficios logrados por parte de la capacitación, la inversión en materiales correspondiente.

a) Cumplimiento de actividades

Las etapas correspondientes al plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante analizado, fueron cumplidas exitosamente, a saber:

Tabla n.º 3.8

Cumplimiento de roles

Nº	Roles	Responsable	Cumplimiento
1	Inducción propuesta del plan de mejora	Cecilia Chávez	100%
2	Realizar encuesta de calidad en el servicio	Cecilia Chávez	100%
3	Verificar resultados de la encuesta, sobre la satisfacción de los clientes.	Cecilia Chávez	100%
4	Analizar si el plan de mejora implementado contribuye a la satisfacción del cliente	Cecilia Chávez	100%

Elaboración propia

b) Validación de la propuesta

Para llevar a cabo la validación de la implementación se realizó una encuesta inicial y una encuesta final a modo de reflejar las posibles diferencias encontradas dadas las acciones de mejora ejecutadas con el objetivo principal de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes por tanto, se desarrolló este plan de mejora en la calidad del servicio.

c) Seguimiento y medición

Para dar seguimiento a la implementación de mejora de calidad de servicio se ha decidido tomar la encuesta de manera mensual para garantizar que el nivel de satisfacción alcanzado se mantenga o aumente de manera favorable y concisa a lo largo del tiempo, de esta manera el restaurante gozará de importantes beneficios económicos y de prestigio en la zona de Chorrillos y en la ciudad de Lima.

d) Revisión por la Gerencia

En esta fase se recopiló la información de las encuestas y se comunicaron las evaluaciones obtenidas a la gerencia general para que de esta manera tome acciones en cuanto a reconocer el esfuerzo realizado en la implementación, al personal en su conjunto como exposición de resultados para reforzar el logro obtenido y repetirlo a lo largo del tiempo, dado que de esta manera se logre sosteniblemente generar un hábito de mejora continua y por ende constante mejora de la satisfacción del cliente o comensal.

3.3.5. Actuar

a) Mejora continua

En esta fase lo que se busca es que la gerencia general evalúe los resultados obtenidos, y exija al personal encargado y responsable de velar por mejoras en las diversas áreas, las nuevas propuestas e implementación posibles para la mejora de la calidad del servicio y así incrementar la satisfacción del cliente interno y externo.

b) Estandarización

Posteriormente, a haber realizado la validación de la implementación y haber comprobado que se logra incrementar la satisfacción del cliente al incrementar el nivel de respuesta rápida y la empatía en la atención de los clientes en la sala comedor principal de la empresa, se busca que las buenas prácticas de atención sean difundidas a todo el personal de la empresa y sobre todo aplicadas de manera constante en el día, de igual forma éstas deben ser transmitidas y enseñadas al nuevo personal que ingrese o desee laborar en la empresa.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1. Resultados finales de la implementación

Tabla n° 4.1

Indicadores de gestión de la situación actual

N°	Descripción de indicador	Valor Inicial	Valor	Var. %
			Final	
1	Satisfacción al cliente	53%	100%	47%
2	Nivel de ventas mensual	S/. 129,451	S/.175,510	36%
3	Número de actividades de calidad en el servicio	0 activ.	3 activ.	3
4	Tasa de capacitación al personal	0%	100%	100%

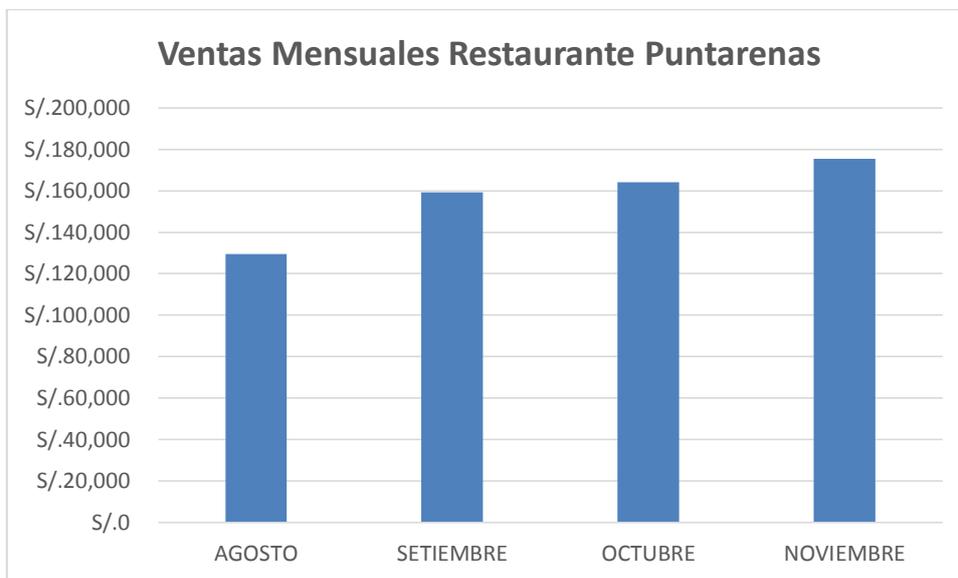
Elaboración propia

En la tabla se muestra que se inició la presente investigación con un 53% de satisfacción al cliente y al término de la implementación del plan de mejora se pudo alcanzar el 100 %, en cuanto a las ventas mensuales, se tomó como referencia el mes de agosto con S/. 129,451 y al mes de Noviembre las ventas aumentaron a S/. 175,510, las actividades de calidad de servicio eran nulas y al final se logró implementar 3 actividades, esto al igual que la capacitación que de 0 % paso a un 100 %.

4.2. Incremento de mesas para atención a clientes

Figura n° 4-1

Incremento de mesas en sala comedor principal



Elaboración propia

En la figura se muestra la variación de las ventas mensuales, en el mes de Agosto contando con 20 mesas se tuvo una venta de S/. 129,451 a partir de Setiembre con 23 mesas la venta fue de S/. 159,398, para Octubre S/ 164,120 y finalmente Noviembre S/. 175,510 se evidencia que a partir de la reorganización y aumento de 3 mesas se generaron más ventas mensuales.

4.3. Incremento de la tasa de capacitación del personal

Tabla n° 4.2

Incremento de la tasa de capacitación al personal

N°	Descripción	Situación	Cantidad	Costo Unit.	Var. %
1	Tasa de capacitación del personal	Anterior	0%	--	--
2	Tasa de capacitación del personal en BPA	Posterior	100%	S/1500.00	100%

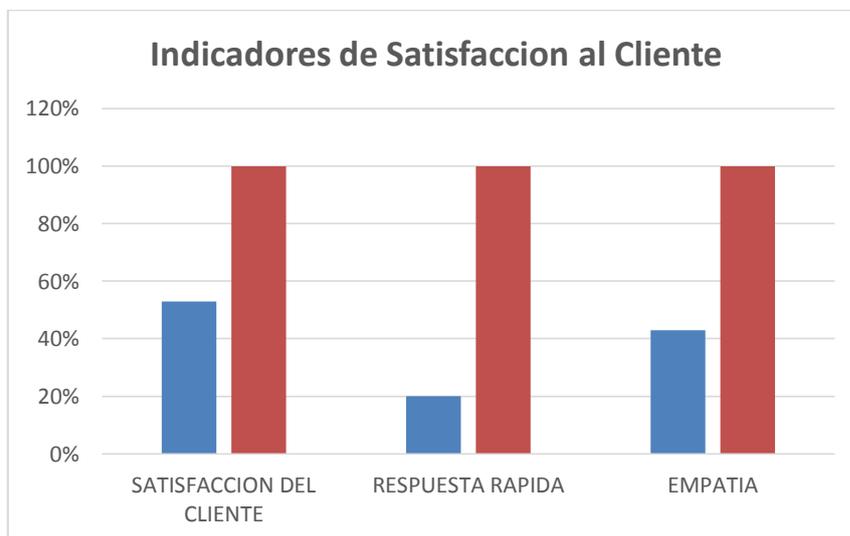
Elaboración propia

En la tabla se muestra que en un principio no existía capacitaciones, con la implementación del plan estas se desarrollaron en un 100 % con una inversión de S/. 1500.

4.4. Mejora de indicadores de satisfacción del cliente

Figura n° 4-2

Mejora de indicadores de satisfacción al cliente



Elaboración propia

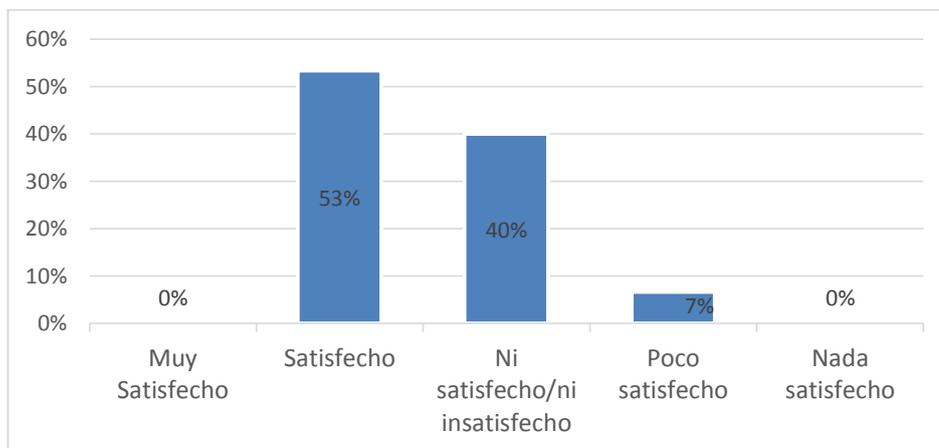
En la figura se muestra por porcentajes la mejora de indicadores, previa y posterior a la implementación del plan de mejora de servicio de calidad. Satisfacción al cliente en un inicio con 53% y al final 100%. Respuesta rápida de 20% a 100% y en cuanto a la Empatía de 43% a 100

4.5. Comparación de resultados de la encuesta

Se presentan los resultados por pregunta realizadas a los clientes del restaurante Puntarenas:

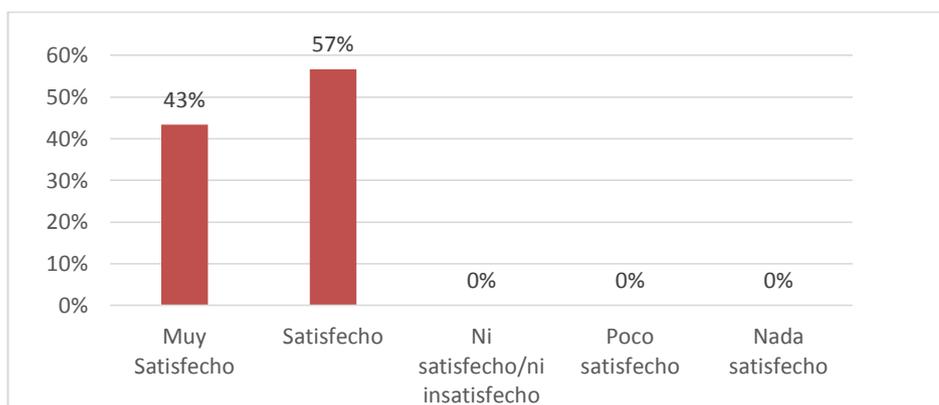
¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la respuesta rápida a sus necesidades y problemas durante el servicio?

Figura n° 4-3 Resultado antes de la mejora (respuesta rápida)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-4 Resultado después de la mejora (respuesta rápida)

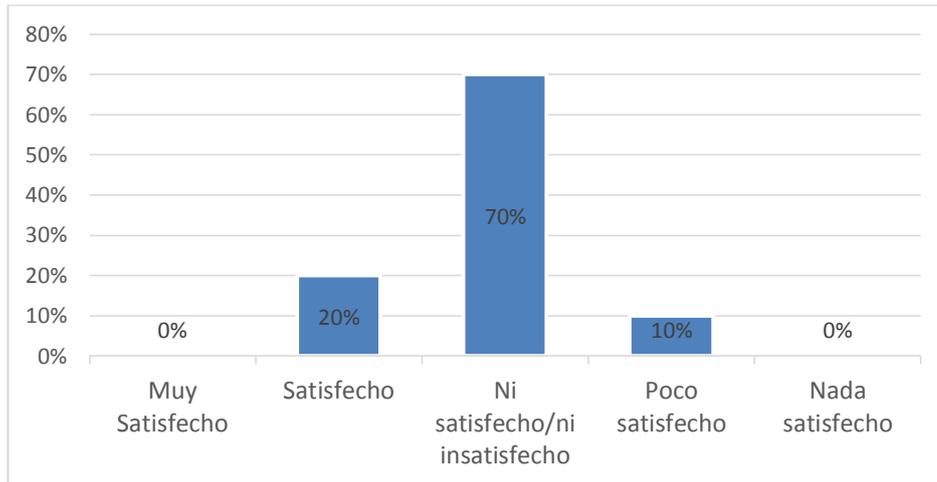


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 70% de los clientes encuestados se encuentra en zona de indiferencia, con respecto a la respuesta rápida de sus necesidades durante el servicio, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción, mientras que el 20 % considera estar poco satisfecho.

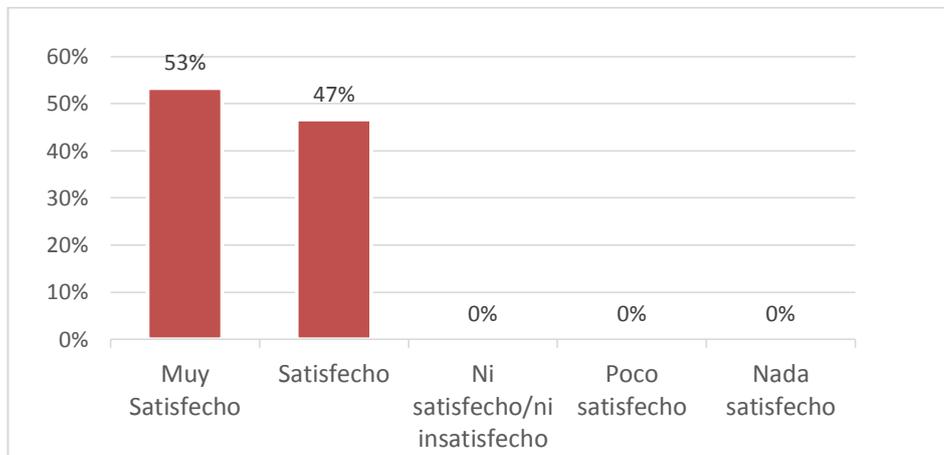
¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la empatía que le mostró mientras atendía sus necesidades y problemas durante el servicio?

Figura n° 4-5 Resultado antes de la mejora (empatía)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-6 Resultado después de la mejora (empatía)

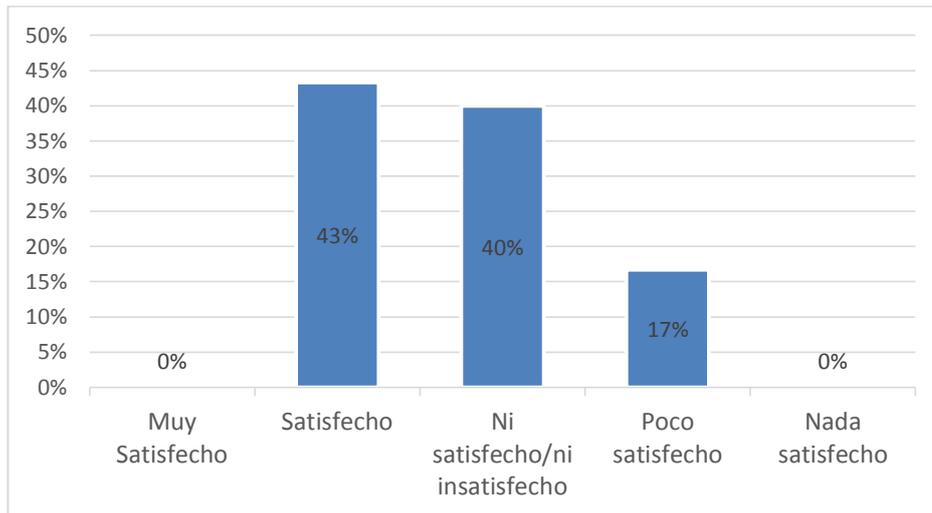


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 43% de los clientes encuestados señala estar poco satisfecho en cuanto a la empatía mostrada, mientras que el 40 % de los clientes encuestados se encuentra en zona de indiferencia, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción.

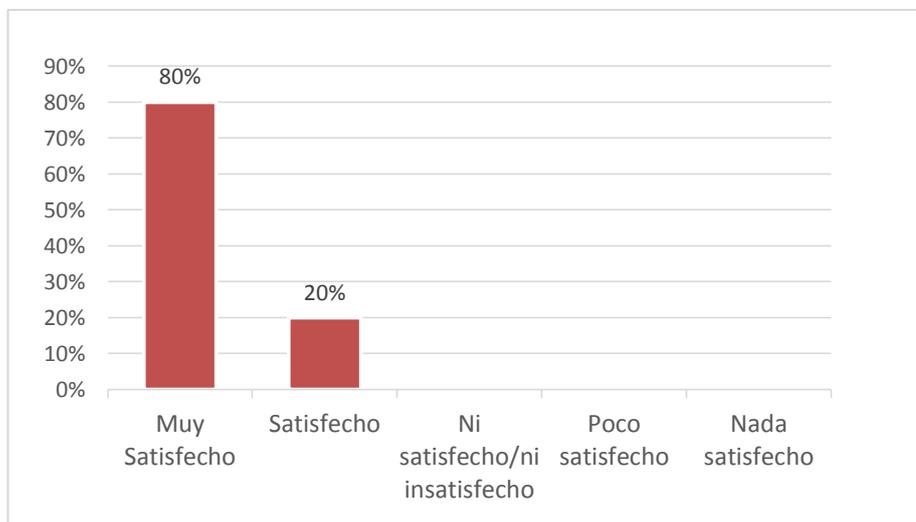
¿Recomendaría a nuestro restaurante por su calidad del servicio?

Figura n° 4-7 Resultado antes de la mejora (recomendación)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-8 Resultado después de la mejora (recomendación)

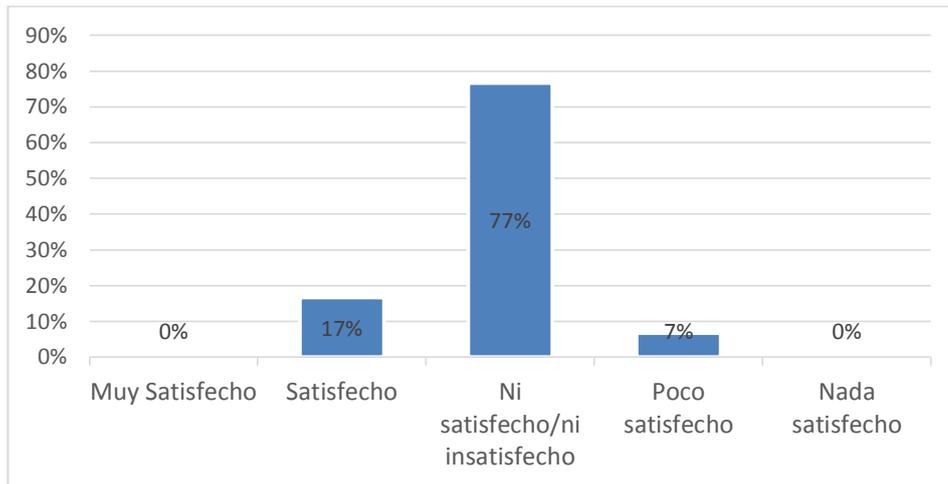


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 74% de los clientes encuestados se encuentra en zona de indiferencia con respecto a la calidad de servicio, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción, mientras que el 23 % lo considera poco probable, por estar poco satisfecho.

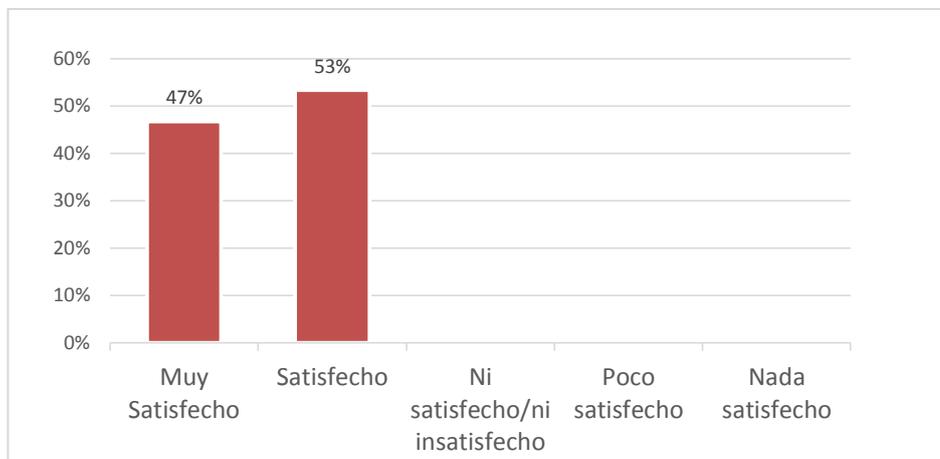
¿Considera que el personal que le atendió está capacitado?

Figura n° 4-9 Resultado antes de la mejora (capacitación)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-10 Resultado después de la mejora (capacitación)

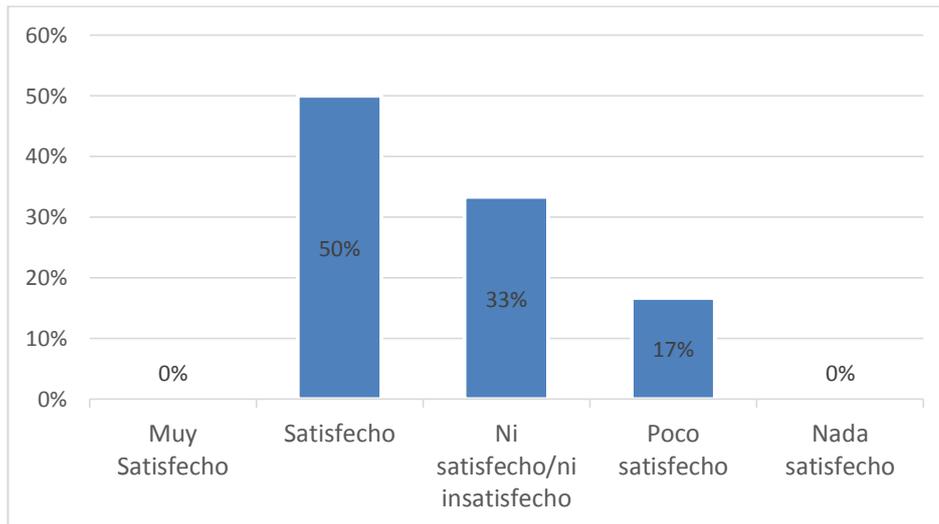


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 77% de los clientes encuestados se encuentra en zona de indiferencia con respecto a la capacitación del personal, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción, mientras que el 16 % lo considera poco probable, por estar poco satisfecho.

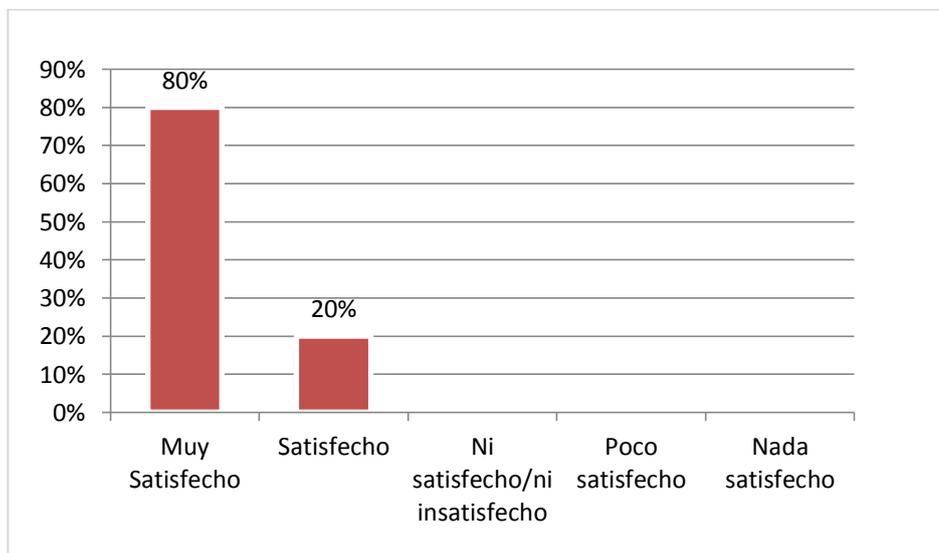
¿Considera que el personal que le atendió es amable y cordial con su requerimiento?

Figura n° 4-11 Resultado antes de la mejora (amabilidad y cordialidad)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-12 Resultado después de la mejora (amabilidad y cordialidad)

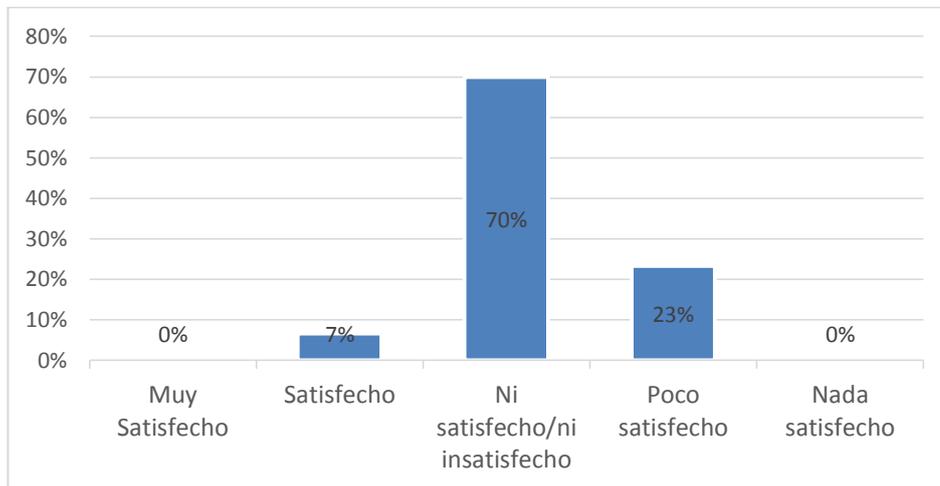


Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 50% de los clientes encuestados se encuentra poco satisfecho respecto a la atención amable y cordial, mientras que el 33 % se encuentra en zona de indiferencia, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción.

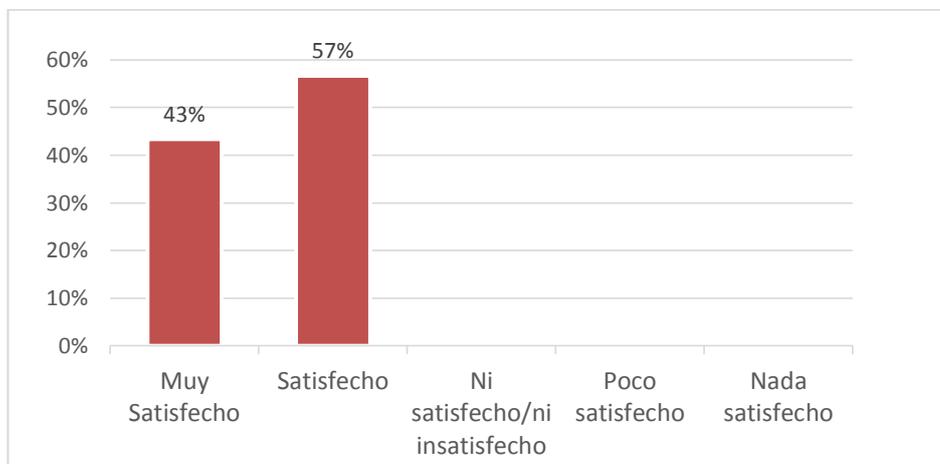
¿Considera que el personal que tomó su pedido le dio una mejor atención de la que esperaba?

Figura n° 4-13 Resultado antes de la mejora (atención)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Figura n° 4-14 Resultado después de la mejora (atención)



Fuente: Restaurante Puntarenas (2018)

Interpretación: el 70 % de los clientes encuestados se encuentra en zona de indiferencia con respecto a las expectativas de atención, por encontrarse en niveles intermedios de satisfacción, mientras que el 23 % está satisfecho.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En la presente investigación cuyo objetivo fue incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos 2018, como también los objetivos específicos propuestos, se lograron cumplir exitosamente, asimismo se precisa de llevar a cabo un análisis contrastando o comparando resultados similares de otras investigaciones contemporáneas a esta, de manera que sea posible llegar a un consenso o revalidación de los hallazgos obtenidos.

Con respecto a la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, Coronel (2016) tuvo como objetivo principal en su investigación determinar la calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente en el Restaurante Pizza Hut del centro comercial Mega Plaza-Lima 2016. Los resultados evidenciaron que antes de la propuesta y de un total de 356 comensales encuestados 255 estuvieron de acuerdo con el nivel de calidad del servicio, mientras que 101 de ellos señalaron su desacuerdo. Luego de la propuesta de mejora se evidencio que de un total de 356 comensales, 181 de ellos manifestaron que se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido.

En la presente investigación de similar forma se logró incrementar el nivel de satisfacción pasando de un 53% previo a la implementación del plan de mejora a un 100% de satisfacción, considerando que los clientes consideraron sentirte muy satisfechos y satisfechos sobre un total de 30 personas encuestadas, adoptando un muestreo por conveniencia dado que se está sujeto a disponibilidad de tiempos, acceso y jornada laboral.

Por su parte, en la investigación desarrollada por Villalba (2016) tuvo como principal objetivo analizar la calidad de servicio y atención al cliente de los tres restaurantes tomados como objetos de estudio para la posible implementación de mejoras en los mismos. Los resultados de dicha investigación evidenciaron que el 61 % de los clientes están satisfechos con la actitud del personal al momento de ejecutar sus funciones, lo cual demuestra que los colaboradores están orientados hacia la visión y misión de la organización, tales resultados son beneficiosos para esa organización. Esto guarda relación con los hallazgos obtenidos con respecto a la mejora en el nivel de satisfacción de clientes en esta investigación, asimismo se observó un aumento en las ventas para el mes de noviembre con un monto final mensual de S/7,630.85 soles, lo cual evidencia una mejora respecto a meses anteriores y al mes de agosto previo a la implementación de mejora.

CONCLUSIONES

Se presenta a continuación las conclusiones respecto a la investigación realizada, la cual se basó en la implementación de un plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos.

A través del proceso de esta investigación, se reafirmó la importancia de la calidad de servicio para todos los negocios, ya que es un factor clave que influye de manera positiva, para posicionarse y mantenerse en el mercado que actualmente es altamente competitivo.

El diagnóstico de la situación previa, dio a conocer puntos críticos con respecto a la satisfacción del cliente, permitiendo plantear las posibles soluciones a los problemas encontrados. La herramienta utilizada para la elaboración de este plan de mejora de calidad, fue el ciclo de mejora continua (Deming) propuesta y ejecutada en el restaurante Puntarenas SAC, la cual permitió crear actividades que generen calidad de servicio, se utilizó diagramas de flujo, diagrama de Ishikawa, Pareto y otros para el análisis de la situación.

El uso de las herramientas de administración, permitieron validar la implementación del plan de mejora de calidad de servicio, evidenciando mejoras en el proceso de atención, el incremento de las ventas y el nivel de satisfacción de los clientes.

Finalmente se concluye, que es de suma importancia innovar y mejorar constantemente para diferenciarse de la competencia y posicionarse en el ojo del cliente como una de sus mejores opciones, esto permitirá mantener una relación a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se presenta a continuación las recomendaciones en relación a la investigación dada por la implementación de un plan de mejora de calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos.

Se recomienda aplicar y ejecutar las herramientas presentadas del plan de mejora, mantener el programa de capacitación (BPA) para los colaboradores con un mínimo de 2 veces al año para mejorar sus conocimientos y reforzar sus habilidades, además de motivarlos con incentivos para que todos estén comprometidos con los objetivos de la empresa.

Se recomienda aprobar la inversión para la implementación de la propuesta realizada, además de la reorganización del proceso de atención, para reducir quejas y así mejorar la percepción que el cliente tiene del restaurante.

Se recomienda investigar y aplicar estrategias de marketing para restaurantes que permitan captar nuevos clientes y mantener a los que se tienen, brindando propuestas innovadoras para el gusto de todos los comensales y que sean visualmente atractivos.

Se recomienda la elaboración de un cronograma de mantenimiento preventivo para todas las áreas del restaurante, esto con el fin de estar preparados ante cualquier emergencia que se pueda presentar dentro del horario de atención.

REFERENCIAS

- Acerenza, M. (2010). *Las Empresas Altamente Competitivas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Alcaide, J. (31 de Marzo de 2012). *Empresa,mundo global y adaptacion al cambio*. Obtenido de Empresa,mundo global y adaptacion al cambio: <http://empresamundogloballyadaptacionalcambio.blogspot.com/2012/03/la-calidad-del-servicio-una-necesidad.html>
- Arias, A., Coreas, N., & Sanchez, E. (2016). *Auditoria de calidad del servicio al cliente en cadena de restaurantes de comida rapida en el area metropolitana de San Salvador*. San Salvador,El Salvador ,CentroAmerica: Universidad de el Salvador.
- Bueno, Y., & Cervera, X. (2015). *CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE HUÁNUCO PERÚ BURGER S.C.R.L.- 2015*. Huanuco-Peru: Universidad Nacional Hermilio Valdizan,.
- CHANG. (2011). PG. 7.
- Coronel, C. (2016). *Calidad de servicio y grado de calidad de servicio y grado de satisfacción del cliente en el restaurant pizza hut en el centro comercial mega plaza Lima; 2016*. Lima: Universidad.
- D'Alessio, F. (2008). *Planeamiento Estrategico*. peru: Pearson.
- Deming, E. (1989). *Calidad,Poductividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Díaz, M. (2016). *Calidad de Servicio del restaurante Antojitos Chotanos*. Lima-Peru.
- Díaz, M. (05 de 10 de 2018). *El NuevoDía.com*. Recuperado el 06 de 10 de 2018, de Este material cuenta con derechos de propiedad intelectual. De no existir previa autorización por escrito de GFR Media, queda expresamente prohibida la publicación, retransmisión, distribución, venta, edición y cualquier otro uso de los contenidos (Incluy: <https://www.elnuevodia.com/negocios/empresas/nota/queprefiereelclientederestaurantes-2451196/>
- Dutka, A. (1998). *Manuel de AMA para la satisfaccion del cliente*. Buenos Aires,Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administracion y control de la calidad*. Mexico: Cengage LearningEditores, S.A.
- Hundskopf, J. (03 de Abril de 2015). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-informalidad-186354>
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio*. Madrid: Diaz de Santos.

- Lopez, M. (01 de JULIO de 2013). *El buzón de pacioli*. Obtenido de El buzón de pacioli:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Miamonides, U. (2018). *Licenciatura en Marketing*. Obtenido de Licenciatura en Marketing:
<http://marketing.miamonides.edu/beneficios-de-lograr-la-satisfaccion-del-cliente/>
- Moron, E. (02 de Febrero de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<https://elcomercio.pe/economia/opinion/estandar-servicio-eduardo-moron-noticia-498573>
- Restaurante Puntarenas. (06 de 10 de 2018). *Restaurante Puntarenas*. Recuperado el 06 de 10 de
2018, de <http://www.militarystyle.com.pe/puntarenas/>
- Riveros, P. (2007). *Sistema de gestión de calidad del servicio*. Bogota: 3 Ed.
- Ruiz, J. (2015). *Customer Experiencie*. Cembook.
- Sanchez, A. L. (2017). *Evaluación de la calidad de servicio al cliente en el restaurante Pizza Burger
Diner de Gualan, Zacapa*. Zacapa, Guatemala: Universidad Rfael Landivar.
- Villalba, S. (2016). *Análisis de calidad del servicio y atención al cliente en azuca Beach , Azuca
Bistro y Q Restaurant, Y sugerencias de mejora*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad
Catolica del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta clientes del restaurante Puntarenas S.A.C.

Estimado (a) Cliente:

La presente encuesta tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio para lograr que su experiencia sea de mayor provecho y disfrute para usted. Por tanto, le agradecemos su amable participación y colaboración en el completo llenado de esta encuesta. Cabe mencionar que las respuestas e información brindada son confidencial y anónima. Agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Asigne un valor del 1 al 5, siendo 5 (cinco) muy satisfecho, 4 (cuatro) satisfecho, 3 (ni satisfecho ni insatisfecho), 2 (dos) poco satisfecho y (uno) nada satisfecho, en cada una de las siguientes preguntas. En algunas preguntas la palabra satisfecho puede ser reemplazada por "de acuerdo", para una mejor comprensión y respuesta respectivamente.

1. En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la respuesta rápida a sus necesidades y problemas durante el servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la empatía que le mostró mientras atendía sus necesidades y problemas durante el servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Recomendaría a nuestro restaurante por su calidad del servicio?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Considera que el personal que le atendió está capacitado?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Considera que el personal que le atendió es amable y cordial con su requerimiento?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Considera que el personal que le atendió le dio una mejor atención de la que esperaba?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muchas gracias.

Anexo 2: Formato de encuesta a colaboradores del restaurante Puntarenas

Estimado (a), colaborador(a):

El presente cuestionario tomará tan solo 05 minutos de su tiempo, motivo por el cual le agradezco pueda completarlo debidamente. El objetivo es conocer los criterios o factores críticos que Ud. considera que son importantes para mejorar la satisfacción de nuestro cliente final. De antemano, le agradecemos su apoyo. Cabe mencionar, que sus respuestas son confidenciales y anónimas.

Instrucciones: Asigne un valor del 1 al 5, siendo 5 (cinco) el más importante y 1 (uno) el menos importante en cada una de las siguientes preguntas.

¿Qué tan importante es la falta de empatía para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es la falta de capacitación para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es el uso de software de gestión de mesas para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es el espacio del local para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es la buena distribución del espacio en el local para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es contar con personal experimentado para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es contar con incentivos para que los trabajadores logren la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es la supervisión constante para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es contar con buenos productos para lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es tener buena comunicación entre los colaboradores lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Qué tan importante es tener más colaboradores en atención de las mesas lograr la satisfacción del cliente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Muchas gracias.

Anexo 3: Base del personal encuestado en la empresa

N°	Descripción	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	PUNTAJE	ACUM.	%	ACUM. %
1	Poca supervisión	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	50	14.5%	14.5%
2	Falta de empatía	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	46	96	13.3%	27.8%
3	Falta de capacitación	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	45	141	13.0%	40.9%
4	Poco personal en atención de mesas	5	5	4	2	4	5	6	5	4	4	44	185	12.8%	53.6%
5	Poco espacio del restaurante	5	4	5	3	3	5	5	5	4	2	41	226	11.9%	65.5%
6	Mala distribución del espacio en el local	4	5	5	5	5	1	3	5	4	3	40	266	11.6%	77.1%
7	Personal poco experimentado	1	2	1	2	2	1	1	2	3	4	19	285	5.5%	82.6%
8	Deficiente software de gestión de mesas	3	1	2	1	3	2	1	1	2	1	17	302	4.9%	87.5%
9	Falta de incentivos al personal	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1	16	318	4.6%	92.2%
10	Mala comunicación	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	14	332	4.1%	96.2%
11	Malas productos	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	13	345	3.8%	100.0%
TOTAL												345			

Anexo 4 Resultados de encuestas antes de las mejoras:

N°	Descripción	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	PUNT
P1	¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	30
P2	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la respuesta rápida a sus necesidades y problemas durante el servicio?	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	29
P3	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la empatía que le mostró mientras atendía sus necesidades y problemas el servicio?	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	33
P4	¿Recomendaría a nuestro restaurante por su calidad del servicio?	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	30
P5	¿Considera que el personal que le atendió está capacitado?	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	30
P6	¿Considera que el personal que le atendió es amable y cordial con su requerimiento?	4	4	3	3	3	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	3	4	3	33
P7	¿Considera que el personal que le atendió le dio una mejor atención de la que esperaba?	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	4	3	3	3	28
																	TOTAL										213					

Anexo 5: Resultados de encuestas después de las mejoras

N°	Descripción	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	PUNT	
P1	¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45	
P2	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la respuesta rápida a sus necesidades y problemas durante el servicio?	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45	
P3	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la empatía que le mostró mientras atendía sus necesidades y problemas el servicio?	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
P4	¿Recomendaría a nuestro restaurante por su calidad del servicio?	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	44
P5	¿Considera que el personal que le atendió está capacitado?	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	45
P6	¿Considera que el personal que le atendió es amable y cordial con su requerimiento?	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
P7	¿Considera que el personal que le atendió le dio una mejor atención de la que esperaba?	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	44
																	TOTAL										319						

Anexo 6: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
Título: “LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA DE CALIDAD DE SERVICIO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EI RESTAURANTE PUNTARENAS SEDE CHORRILLOS 2018”				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GENERAL	GENERAL	CALIDAD DE SERVICIO Según Acerenza (2010) sostiene que: “A través de los años mucho se ha hablado del término calidad, sin embargo este ha sufrido números cambios conforme a las preferencias y exigencias de los consumidores”	TANGIBILIDAD	Deficiente software de gestión de mesas
¿De qué manera se puede incrementar la calidad de servicio en el Restaurante Puntarenas Sede Chorrillos 2018?	Mejorar la calidad del servicio mediante un plan de mejora para incrementar la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas sede Chorrillos 2018.			Poco espacio del restaurante
				Mala distribución del espacio en el local
ESPECIFICOS	ESPECIFICOS		CONFIABILIDAD	Poca supervisión
¿Cuál es el diagnóstico de la situación inicial de la satisfacción del cliente previo a la implementación del plan de mejora de calidad de servicio en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018?	Diagnosticar la situación inicial de la satisfacción del cliente previo a la implementación del plan de mejora de calidad de servicio en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018.			Poco personal en atención de mesas
¿De qué manera se puede implementación del plan de mejora de calidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018?	Determinar de qué manera la implementación del plan de mejora de calidad de servicio incrementa la satisfacción del cliente en el restaurante Puntarenas del distrito de chorrillos ciudad de Lima, año 2018.		CAPACIDAD DE RESPUESTA	Personal poco experimentado
				Mala comunicación
				EMPATIA
		SEGURIDAD	Falta de capacitación	

Anexo 7: Matriz de operacionalizacion de variable

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE				
VARIABLE	DIMENSIONES	Nº	INDICADORES	PREGUNTAS
<p>CALIDAD DE SERVICIO Según Acerenza (2010) sostiene que: “A través de los años mucho se ha hablado del término calidad, sin embargo este ha sufrido números cambios conforme a las preferencias y exigencias de los consumidores”</p>	<p>TANGIBILIDAD: Son todos aquellos elementos físicos que tiene cada empresa para brindar productos y servicios. Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985).</p>	1-	Deficiente software de gestión de mesas	¿Qué tan importante es el uso de software de gestión de mesas para lograr la satisfacción del cliente?
		2-	Poco espacio del restaurante	¿Qué tan importante es el espacio del local para lograr la satisfacción del cliente?
		3	Mala distribución del espacio en el local	¿Qué tan importante es la buena distribución del espacio en el local para lograr la satisfacción del cliente?
	<p>CONFIABILIDAD: Capacidad que tiene el personal para brindar un correcto servicio prometido de forma íntegra y honrada. Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985).</p>	1-	Poca supervisión	En general, ¿Qué tan satisfecho se encuentra con nuestra calidad en el servicio?

	CAPACIDAD DE RESPUESTA: Es cuando el personal tiene y brinda disponibilidad y voluntad para ayudar, proporcionando un servicio rápido y eficiente. Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985).	1-	Personal poco experimentado	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la respuesta rápida a sus necesidades y problemas durante el servicio?
		2-	Mala comunicación	¿Considera que el personal que le atendió le dio una mejor atención de la que esperaba?
	EMPATIA: Es brindar una atención personalizada, estar siempre atentos y comprometidos con los clientes. Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985).	1-	Falta de empatía	¿Cómo calificaría al personal que lo atendió en cuanto a la empatía que le mostró mientras atendía sus necesidades y problemas durante el servicio?
		SEGURIDAD: Son los conocimientos y atención que manifiestan los empleados para demostrar las destrezas que tienen y así inspirar confianza. Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1985).	1-	Falta de capacitación
	¿Considera que el personal que le atendió es amable y cordial con su requerimiento?			