



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PERSONAL
PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UN
RESTAURANTE TURÍSTICO”

Tesis para optar el título profesional de:
Ingeniera Empresarial

Autores:

Br. Esther Sughey Portal Espinoza

Br. Leydi Janne Vargas Risco

Asesor:

Mg. Ing. Odar Roberto Florian Castillo

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado con mucho cariño a nuestros padres, quienes en todo momento nos apoyaron, y animaron a seguir adelante. Han sido nuestro soporte en todo este proceso, tener su confianza de que lo lograremos fue nuestra mayor motivación para culminar y presentar este trabajo de investigación.

También, está dedicado a mi compañera de tesis por el compromiso, esfuerzo, y entrega en este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía y darnos sabiduría, lo cual permitió cumplir la meta propuesta de culminar satisfactoriamente nuestro proyecto de investigación.

A nuestros padres por el apoyo incondicional, por sus palabras de motivación y amor que todo el tiempo nos lo han demostrado, ya que ellos son nuestro motor de seguir mejorando.

A la institución y programa PRONABEC – Beca 18, quien contribuyó económicamente para realizar nuestros estudios en la Universidad Privada del Norte, de no ser por tal apoyo, no estuviésemos en donde con tanto esfuerzo hemos logrado llegar.

A nuestro profesor, el Ing. Odar Florián, por compartirnos sus conocimientos, por siempre estar dispuesto a ayudarnos a resolver cualquier duda e instruirnos en el presente trabajo.

A mi compañera y amiga de tesis por la excelente labor, entrega y compromiso que le puso para llevar a cabo este trabajo de investigación, el agradecimiento es totalmente mutuo.

Queremos recalcar que estamos muy agradecidas con cada uno de ellos, porque son y siempre serán los pilares en nuestras vidas, ya que sin ellos no hubiese sido posible la culminación de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	8
RESUMEN.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	49
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	57
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	165
REFERENCIAS.....	172
ANEXOS.....	180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos	54
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores internos	65
Tabla 3: Matriz de análisis PESTE.....	66
Tabla 4: Matriz de evaluación de factores externos	67
Tabla 5: Matriz del perfil competitivo	69
Tabla 6: Matriz FODA	70
Tabla 7: Matriz PEYEA.....	72
Tabla 8: Matriz de la Gran Estrategia	74
Tabla 9: Matriz Interna Externa	75
Tabla 10: Matriz de la Decisión Estratégica.....	76
Tabla 11: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.....	77
Tabla 12: Estrategias Retenidas	79
Tabla 13: Datos de la fórmula para el Alfa de Cronbach	108
Tabla 14: Temas por desarrollar en el curso virtual	130
Tabla 15: TI para el proceso de supervisión	153
Tabla 16: TI para el proceso de supervisión.....	154
Tabla 17: <i>Costos del proceso incorporar personas</i>	157
Tabla 18: Costos del proceso incorporar personas	158
Tabla 19: Costos del proceso recompensar personas.....	159
Tabla 20: Costos del proceso de desarrollar personas	160
Tabla 21: Costos del proceso retener personas	161
Tabla 22: Costos del proceso supervisar personas	162
Tabla 23: Costo total para los 6 procesos.....	163
Tabla 24: Costos de equipos de oficina	163
Tabla 25: Costos de tecnologías.....	163
Tabla 26: Otros gastos	164
Tabla 27: Costos totales del proyecto	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Importancia de la gastronomía peruana para los extranjeros.	11
Figura 2. Ventas realizadas en el último semestre.	15
Figura 3. Mejora de procesos	31
Figura 4: Procesos de la gestión del personal	35
Figura 5. Ciclo Deming	38
Figura 6: RUC del restaurante turístico "El paisa"	57
Figura 7: Misión y visión del restaurante	58
Figura 8: Platos marinos de "El paisa"	58
Figura 9: Platos criollos de "El paisa"	59
Figura 10: Organigrama del restaurante turístico	60
Figura 11: Mapa de procesos de "El Paisa"	61
Figura 12: Mapa estratégico de "El Paisa"	62
Figura 13: Factores críticos de éxito	68
Figura 14 Gráfico de la matriz PEYEA	73
Figura 15: Diagrama del proceso de producción	81
Figura 16: Diagrama del proceso atención al cliente	83
Figura 17. Nivel de clientes atendidos satisfactoriamente la primera vez que visitó el local	85
Figura 18. Nivel de clientes que consideran que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas	86
Figura 19. Nivel de clientes que recibieron atención y no hubo error alguno	87
Figura 20. Nivel de clientes que fueron atendidos con rapidez cuando lo solicitaron.	88
Figura 21. Nivel de respuestas de los clientes frente al horario de atención establecido por el local.	89
Figura 22. Nivel de respuestas de los clientes respecto a si el restaurante cuenta con los platos que en su carta ofrece.	90
Figura 23. Nivel de respuestas de los clientes frente al restaurante si cumple en su local con las promociones que publica en Facebook.	91
Figura 24. Nivel de respuestas de los clientes frente a si el mozo ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales.	92
Figura 25. Nivel de clientes que reciben atención personalizada.	93
Figura 26. Nivel de clientes que fueron atendidos con rapidez cuando lo solicitaron	94
Figura 27. Nivel de clientes que recibieron atención y no hubo error alguno	95
Figura 28. Nivel de respuestas de los clientes frente a si el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas.	96
Figura 29. Nivel de respuesta de los clientes frente a si el personal conoce los platos que la empresa ofrece	97
Figura 30. Nivel de clientes que reciben recomendaciones para la elección de su plato.	98
Figura 31. Nivel de clientes a los que el mozo ofrece comprobante de pago sin que sea solicitado	99
Figura 32. Nivel de clientes que reciben un trato educado por parte del personal.	100
Figura 33. Nivel de respuesta de clientes a los cuales el mozo muestra interés por resolver su problema. ..	101
Figura 34. Nivel de clientes cuyas necesidades fueron identificadas y comprendidas	102
Figura 35. Nivel de clientes que notan que el personal está presentable.	103
Figura 36. Nivel de personas que están a gusto con el orden y decoración del local.	104
Figura 37. Nivel de clientes que considera que el lugar de atención se mantiene limpio	105
Figura 38. Nivel de clientes que indican si el restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil	106
Figura 39. Nivel de clientes que consideran que la empresa está comprometida con el medio ambiente. ...	107
Figura 40: Tecnología utilizada en el proceso de reclutamiento y selección	113
Figura 41: Diagrama de flujo para incorporar personas	115
Figura 42: Fases de planificación de colocar personas	117
Figura 43: Determinar puestos a analizar	118
Figura 44: Determinar tipo de información	119
figura 45: Diagrama del proceso colocar personas	123
Figura 46: Recompensar personas modelo Towers Watson	125
Figura 47: Orange HRM open source	127
Figura 48: Fases del proceso de capacitación	128
Figura 49: Portada de la plataforma	134
Figura 50: Cursos de la plataforma virtual	135
Figura 51: Video introductorio sobre el curso	135

Figura 52: Niveles y lecciones del curso virtual	136
Figura 53: Certificado del curso virtual	137
Figura 54: Diagrama del proceso de desarrollar personas.....	138
Figura 55: Retener a las personas.....	140
Figura 56: Relación con los colaboradores	143
Figura 57: Achievers	146
Figura 58: Diagrama del proceso retener personas	147
Figura 59: Fases para supervisar	149
Figura 60: Puntos internos para la supervisión	152
Figura 61: Diagrama de proceso supervisar	155

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Alfa de cronbach.....	108
-----------------------------------	-----

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo rediseñar el proceso de gestión del personal para la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa”. Se siguió una metodología aplicada no experimental. Se realizó un muestreo por conveniencia y se aplicó un cuestionario online validado por juicio de expertos. Se diagnosticó la situación actual de la empresa mediante las matrices MEFI y MEFE cuyo resultado fue de 2.51 y 2.50 respectivamente, se identificó los procesos Core Bussines siendo los procesos: de producción y atención al cliente. Se cuantificó que solo un 44.95% de clientes están satisfechos respecto al personal de la empresa, en base a estas falencias encontradas se realizaron mejoras mediante el ciclo de Deming y con ayuda de herramientas tecnológicas en los seis procesos: incorporar: una convocatoria no solo interna sino también en internet y se haga una correcta selección; colocar: una correcta descripción de perfiles de puesto; recompensar: brindar incentivos monetarios, y mejoras de aprendizaje; en desarrollar: capacitar a los colaboradores; retener: darle un ambiente seguro, reconocimientos y entablar una buena relación con los trabajadores; y supervisar: hacer seguimiento y premiar al trabajador estrella. Finalmente se estimaron los costos de implementación que ascienden a S/13,328.

Palabras clave: Rediseño, proceso, mejora continua, servicio al cliente, satisfacción del cliente.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

A nivel mundial, la gastronomía va ganando importancia cada vez más y más, debido a que este rubro no solo beneficia directamente a los dueños sino también a los agricultores, a la empleabilidad, al turismo y a la sociedad en conjunto. La gastronomía no solo trae consigo beneficios económicos sino también culturales puesto que habla de la cultura de cada uno de los pueblos a los que pertenece (López, 2014).

El vender comida es un negocio muy rentable si manejas bien el producto y la calidad de servicio que brindas, por ello, el número de restaurantes va creciendo de manera rápida y eso se evidencia en una investigación realizada en Chile, donde la Fundación de Innovación Agraria (FIA) en el 2012 afirmó que la cantidad de restaurantes formales en Chile bordeaba los 2.500 pero para el año 2013 ya habían más de 3.500, lo que significa que hubo un incremento del 40%.

En la actualidad, la gastronomía peruana se encuentra mejor posicionada frente a otros sectores del país, el director de Apega, Pinasco (2019) explicó que en los últimos años el número de restaurantes a nivel nacional creció en un 45% y prueba de ello es que el 68% de las franquicias nacionales en el Perú corresponden al rubro gastronómico. Por investigaciones se sabe que la gastronomía es uno de los factores claves para que un turista se anime a visitar el Perú.

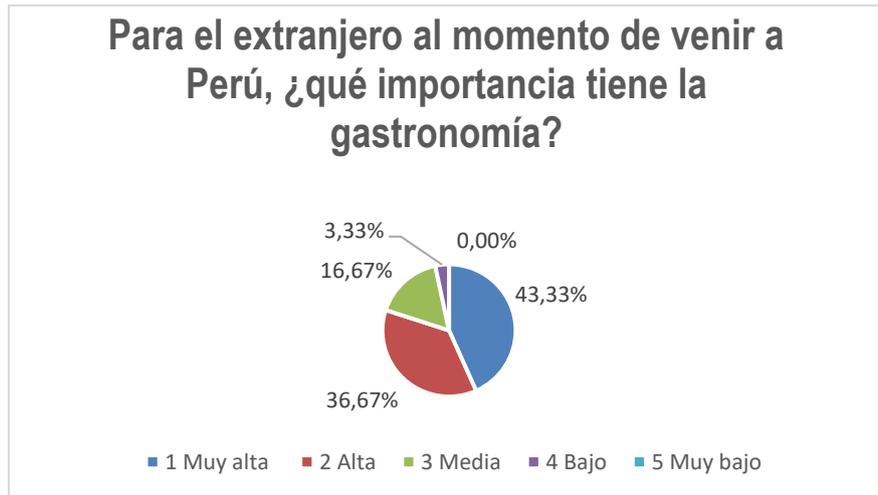


Figura 1. Importancia de la gastronomía peruana para los extranjeros.

Fuente: Cámara de comercio exterior

La industria gastronómica peruana tiene un gran potencial exportador y así lo afirma la cámara de comercio exterior (2017) explicando que el 47% de los extranjeros llegan a Perú motivados por la gastronomía, esto gracias a las inmensas variedades de productos con los que se cuenta acá en nuestra tierra y también al calor de la gente, a la amabilidad y al buen trato con el que son atendidos los comensales, he aquí la gran importancia de dar una buena calidad de atención a los clientes para poder fidelizarlos.

El boom gastronómico que se vive, si bien es cierto se debe a la calidad de los platos que se venden, también es por el tipo de atención que se le brinda al cliente, es decir, la experiencia que se le quiere crear desde que ingresa al local, puesto que ellos siempre se quedarán con la primera impresión vivida. Entonces, para generar una buena imagen al cliente se debe contar con un personal altamente capaz y apto para la atención del mismo.

Ante ello, el capital humano con el que cuenta un restaurante juega un rol muy importante, ya que ellos son la imagen de la empresa, por lo que ésta debe contar con nuevos conceptos de sistemas para la gestión de su talento humano frente a las tendencias actuales del mercado. Esta gestión del talento humano debe crear una ventaja competitiva en comparación con las demás empresas convirtiéndose así en líderes del sector.

Según información brindada por Oscar Jiménez, director de proyectos de Great Place To Work, en Colombia se está avanzando respecto a integrar en su totalidad la gestión humana en la estrategia de negocio, es decir, tomar en consideración la formación en cuanto a conocimiento de su personal para que la empresa mejore su rendimiento, se están dando cuenta que la clave está en su capital humano, y si lo refuerzan, estarán reforzando la base del negocio, porque invertir en el talento humano es reducir costos en otros procesos.

Montoya y Boyero (2015) afirman que hoy el desafío al que se enfrentan las diferentes organizaciones está enfocado entre otros aspectos, en la gestión del talento humano hacia una labor orientada a alcanzar la productividad y dar una buena atención al cliente con el fin de lograr un valor agregado y una notoria ventaja competitiva.

La gestión del talento humano es la aplicación de estrategias integradas o sistemas diseñados para mejorar los procesos de reclutamiento, el desarrollo y la retención de las personas con los conocimientos necesarios y las capacidades para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización. Permitiendo así obtener altos niveles de productividad, posicionamiento, satisfacción del cliente interno y externo y competitividad en el mercado actual (Arispe, 2014).

Por otro lado, se sabe que el sector alimentario cuenta con una gran competencia por lo cual cada negocio debe ir innovando poco a poco para adaptarse a las cambiantes necesidades del cliente. El restaurante para satisfacer al cliente no solo debe ampliar su portafolio sino también debe asegurarse de la atención que se brinda ya que es un factor clave para la fidelización del cliente. La satisfacción y la generación de valor para el cliente son dos factores que influyen en el cliente antes y después de recibir un servicio (Blanco, 2009).

Blanco, (2009) indica que en un estudio hecho en Bogotá en el restaurante Museo Taurino descubre que la empresa a pesar de llevar tantos años en el mercado nunca ha contado con estrategias de mercadeo para mejorar la calidad de su servicio, ni su infraestructura en sí y debido a ello sus ventas han disminuido. He aquí la importancia de que una empresa se preocupe por satisfacer a sus clientes creando estrategias con el fin de mejorar la calidad de atención, y así lograr tener una ventaja competitiva frente a las empresas rivales y por ende incrementar sus ventas.

En el Perú los estudios para conocer más sobre la satisfacción del cliente, se hacen estudios los cuales no están enfocados a resultados cuantitativos sino a información interna y en base a ello poder identificar si el cliente al realizar una compra o utilizar un servicio logra o no llenar sus expectativas y a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento. (Julcarima, 2017).

Respecto al rediseño o mejora de un proceso, se entiende que va a más de allá de identificar los problemas y darle alguna solución inmediata, el verdadero objetivo de la mejora de procesos es que la empresa sea capaz de aplicar distintas técnicas para ofrecer el mejor resultado final al cliente ya sea un servicio o producto. Para

mejorar un proceso no se debe olvidar la constante interacción con el cliente pues él es el eje principal de toda organización, a la vez verificar si hay actividades que no suman valor al proceso para quizá eliminarlas, si es posible rediseñar el proceso para luego documentarlo tomando en cuenta las reglas de negocio. Y si tomamos en cuenta esta mejora para poder perfeccionar la gestión del personal dentro de un restaurante estaríamos hablando de beneficios tanto para los dueños como para los comensales, porque de esa manera se tendría personal idóneo para dar una atención A1 a los clientes.

Todo proceso requiere siempre estar en una mejora constante y que mejor que utilizar el ciclo Deming que no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades. El ciclo está basado en la subdivisión del trabajo entre dirección, inspectores y operarios y consta de cuatro fases o etapas: planificar, hacer verificar y actuar (Evans y Lindsay 2000).

En Trujillo, la empresa con razón social INVERSIONES TURÍSTICAS SANTA INÉS SAC conocida comercialmente como restaurante turístico El Paisa, es una empresa que se dedica a la venta de las mejores exquisiteces típicas peruanas como el ceviche, el concentrado de mariscos, langostinos y otras delicias criollas. Cuenta con 6 sedes siendo su sede principal el de la Urbanización Santa Teresa de Ávila Mz. LL Lt.2, Trujillo, Perú. A lo largo de 15 años de experiencia ha ido adquiriendo clientes a los cuales los fideliza con su buen trato y con el buen sabor de sus platos, convirtiéndose en una de las empresas mejores posicionadas en el rubro gastronómico.

Según lo conversado con el gerente general Timoteo Maza Montalván en una entrevista estructurada (ver anexo 06). La empresa experimenta frecuentes inconvenientes al contratar a su personal, y retener a los mismos, pues periódicamente contratan a nuevas personas para que trabajen con ellos a causa de una inadecuada selección del personal, ya que no siguen un proceso claro para dicha selección. Sin embargo, el personal que logra ser contratado, no dura mucho tiempo en los puestos aumentando la rotación del personal, y esto debido a un clima laboral inestable. Todo ello, ha conllevado a la empresa a estancar sus ventas, en las cuales desde hace medio año no se ha registrado un crecimiento notable (0,05%) (ver figura 02), pues si bien es cierto sus ventas son buenas, pero al no seguir incrementándose se convierte en un problema preocupante para la empresa, ya que haciendo un rápido análisis desencadenante se llega a la conclusión que los clientes no están retornando probablemente debido a una atención insatisfecha, y también que hay clientes que se van sin ser atendidos, motivos por los cuales la empresa no continúa creciendo.

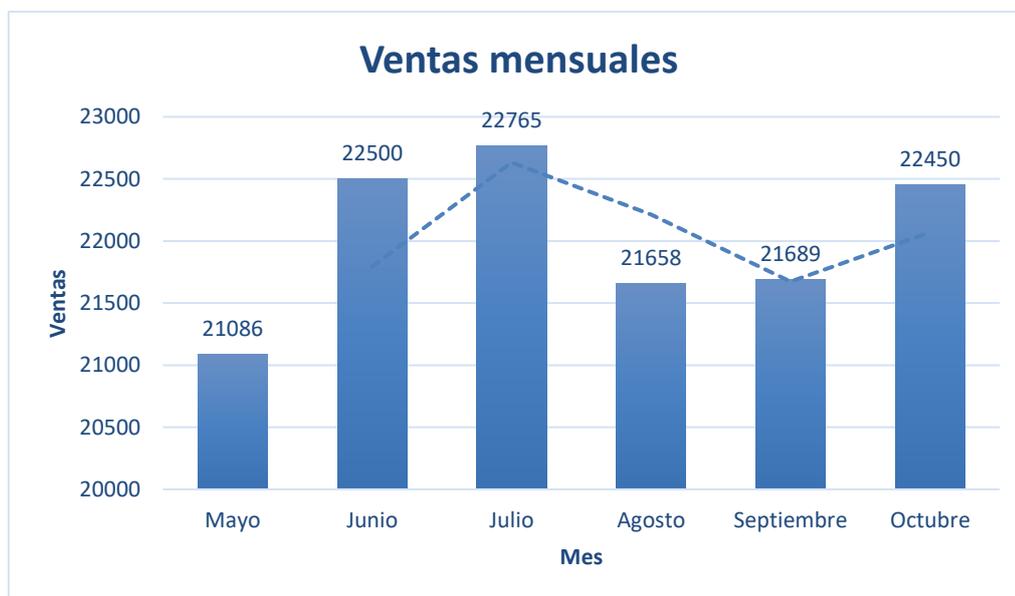


Figura 2. Ventas realizadas en el último semestre.

Fuente: Timoteo Montalván Maza, dueño y gerente general de la empresa

La satisfacción del cliente es pieza clave para el restaurante turístico “El Paisa”. Es por ello, que la empresa quiere crear un vínculo cordial y atento con el comensal, ya que de ello depende el consumo diario de los alimentos que se ofrecen y las ganancias que por ende se generen. El tipo de cliente que tiene el restaurante es un comensal moderno, con altas expectativas respecto al servicio y trato que se le brinde, la rapidez, la capacidad de respuesta, es decir, como manejan una queja, y cómo lo solucionan es clave para la percepción de este, otro aspecto que considera es la empatía, si la empresa entiende y comprende sus necesidades. El buen trato que se le al cliente del restaurante incluso puede llegar a desplazar a aspectos que décadas atrás se consideraban importantes tal como el sabor de la comida, quedando ésta en segundo plano. He allí la importancia de un impecable servicio; todas las acciones deben estar enfocadas en incrementar la satisfacción del cliente, incluyendo el deleite culinario que la empresa ya les brinda a sus comensales. Como empresa, se tiene claro la necesidad de que sus clientes retornen cada vez que se les sea posible, y captar a otros nuevos, pues según estudios y análisis, la satisfacción del cliente no ha incrementado desde hace unos meses, entonces la empresa pretende cuidarlos para fidelizarlos por medio de su capital humano. El valor que se le dé al cliente es el mismo que éste dará a la empresa, en este caso el restaurante turístico “El Paisa”.

Entonces, para mejorar todo ello es necesario empezar desde el problema raíz, es decir, mejorando su proceso de gestión del personal. Es por ello que el presente proyecto pretende mejorar el proceso de gestión del personal en la empresa mediante el rediseño del proceso en mención desde el reclutamiento hasta después de la contratación, cuyos resultados se verán reflejados en la satisfacción del cliente.

Justificación

La presente investigación permitirá rediseñar el proceso de gestión de personal mediante el ciclo PHVA para la satisfacción del cliente, del restaurante conocido comercialmente como “El Paisa”. Se sabe que el personal forma parte fundamental de la imagen de una empresa, ya que son ellos quienes tienen una relación directa con el cliente por ende pueden influenciar en la decisión del mismo para que sea un cliente recurrente y fidelizado o solo visite el establecimiento por única vez. Para mejorar la satisfacción del cliente se utilizarán distintas herramientas tecnológicas y estrategias con el fin de hacer efectivo el proceso de gestión de personal desde el reclutamiento hasta luego de ser contratados. Por otro lado, gracias a este primer paso de investigación, posteriores trabajos podrán ampliar el estudio sobre la relación de mejorar el proceso de gestión de personal y satisfacción del cliente.

En el proyecto de investigación se pondrá en práctica los conceptos de mejora de procesos propuesto por William Edwards Deming (1993), gestión de recursos humanos porque es desde ahí donde se va a solucionar el problema raíz iniciando por la incorporación de personal, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar. Cabe recalcar que el valor teórico de este proyecto generará información clave para el dueño del restaurante ayudándolo a mejorar el crecimiento de sus ventas en un porcentaje razonable que le permita crecer en el transcurso del tiempo a través de herramientas tecnológicas como: Odoo para sus ventas, Oracle para controlar al personal, “Capacítate” para el entrenamiento del personal y “Resturant.pe” para la atención de sus clientes.

El presente estudio tiene como finalidad mejorar el proceso de gestión de personal para la satisfacción del cliente. Esta mejora se va a lograr a través del rediseño del proceso antes mencionado aplicando herramientas TI junto con la habilidad de las personas para incrementar el nivel de eficacia en los procesos.

En el proyecto de investigación se hacen uso de distintas técnicas de recolección de datos tales como: entrevistas, cuestionarios, test, entre otras técnicas que sirven como fuente principal para el diagnóstico de la empresa e identificación del problema, luego de ello para conocer el tema a mayor profundidad, se utilizan distintas bases de datos como Dialnet, Scielo, papers, tesis, etc., información que puede ser base para otras investigaciones similares.

Así mismo se hace uso de herramientas tecnológicas que ayuden a hacer más efectivo el proceso de gestión de personal teniendo como consecuencia un impacto favorable en la satisfacción del cliente.

Antecedentes

(Mejías, Godoy y Piña, 2018), en su artículo científico publicado en Redalyc y titulado “Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento” en la ciudad de Carabobo - Venezuela, determinan el impacto que tiene el dar un servicio de calidad en la satisfacción del cliente. Primero obtuvieron información donde se afirma que en la actualidad la lealtad de los clientes es un factor clave para el éxito empresarial en un mercado competitivo, las empresas deben descubrir cómo aumentarlo y mantenerlo a largo plazo; la calidad del servicio y la satisfacción del cliente han sido reconocidos como los principales antecedentes de la lealtad del cliente. Luego los autores indican que

la empresa venezolana en estudio tiene 20 años de experiencia, pero que actualmente el 66% de sus clientes han dejado de requerir los servicios; de estos el 60% se fueron debido al incumplimiento o retrasos en las fechas planificadas y los restantes no presentaron quejas. Del 34% de clientes activos, el 65% han notificado sus quejas ante la empresa, ya sea por la mala planificación de las fechas o insatisfacción con el servicio. Ante ello, primero se necesitaba identificar la causa raíz de los problemas ya mencionados, es así que se realizó una encuesta aleatoria a 194 de 390 clientes que hacen uso del servicio registrados en la facturación 2015-2016, según información suministrada por la empresa; dicha encuesta era una combinación de los modelos SERVQUALing y KANO y el índice ACSI con el fin de conocer de cerca qué es lo que está pasando con la calidad del servicio que ofrece la empresa. Como resultado obtuvieron que la empresa se ve afectada por la falta de control en cuanto a la calidad de los servicios que ofrecen los empleados, generando una mala planificación y ocasionando pérdidas de clientes potenciales, por tal motivo debe mejorar su gestión de personal con respecto a la calidad de los servicios ya que éstos son los que dan la cara por la empresa y depende de ellos el poder fidelizar o no al cliente.

(Bustamante, 2015) en su tesis titulada “Análisis de los recursos humanos en el sector de restauración valenciano” en la ciudad de Valencia – España, para acceder al grado de doctor, presentó el funcionamiento de los restaurantes de la ciudad de Valencia destacando el papel del personal dentro de este tipo de negocios como eje principal para el éxito y permanencia de los mismos dentro del mercado laboral, afirmando que si bien es cierto depende, además de la cocina, también en gran parte del personal y del servicio de atención. Primero realizó una búsqueda bibliográfica y análisis de datos secundarios referido al tema en estudio; luego a 339

establecimientos de alimentación aplicó una entrevista de 30 preguntas con respuestas abiertas para que pudiera expresarse con mayor libertad el propietario y obtener a su vez, mayor información para una buena interpretación de resultados, dicha entrevista estaba distribuida en: Información personal y profesional, información del restaurante, recursos humanos, igualdad de género, clientes, competencia, tecnología y situación política y económica del país; finalmente la autora analizó los resultados obtenidos con la ayuda del programa Atlas.ti. Al concluir su investigación pudo corroborar que para los restaurantes existentes en valencia el individuo es fundamental para el desarrollo y supervivencia del negocio, ya que tiene una relación directa con el cliente y hasta el momento de hoy no existe un comercio de venta de alimentos y bebidas en donde todos sus empleados sean máquinas, por lo que es necesaria una alta formación profesional y capacitación constante del personal que trabaja en los restaurantes, debido a la fuerte competencia que existe y a la diferenciación en calidad y prestación del servicio.

Según Sánchez (2017), en su tesis "Evaluación de la calidad de servicio al cliente en el restaurante pizza Burger diner de Gualan, Zacapa" en la ciudad de Zacapa - Venezuela, afirma que la calidad en el servicio se ha considerado como uno de los elementos más importantes en el mundo de los negocios hoy en día. La empresa que tienen como foco de estudio tiene más de 15 años de experiencia y cuenta con 11 establecimientos, pese al rápido crecimiento y los altos niveles de venta alcanzados, los directivos coinciden en que uno de los principales problemas que tienen es la deficiencia en el servicio. Ante ello, buscan evaluar la calidad que se brinda al cliente en el restaurante en estudio y a la vez aplicar mejoras. Primero aplicaron dos cuestionarios a los clientes, uno para medir las expectativas y el otro para medir las percepciones; luego se aplicó un cuestionario a los colaboradores,

finalmente analizaron todas las respuestas y calcularon el índice de calidad de servicio en donde se obtuvo que los clientes se sentían insatisfechos por la capacidad de respuesta, empatía, fiabilidad y confiabilidad, así mismo había cierta insatisfacción en el personal por la falta del departamento de recursos humanos lo cual provocaba ineficiencia en el control y capacitación de personal. Ellos recomendaron a los gerentes tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores y clientes para poder dar un servicio de calidad porque esto es clave en la fidelización de los clientes, así mismo se propuso la creación del departamento de recursos humanos pues sin ello la empresa estaría andando sin rumbo, puesto que los colaboradores son la imagen de la empresa y los que tienen una relación directa con el cliente.

Trujillo y Vera (2019), en su artículo científico denominado “El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente” en la ciudad de Talca – Chile, aclaran que una empresa ya sea perteneciente a cualquier rubro depende de sus clientes y por ello es que deben dar un servicio de calidad pues éste es una de las causas por las que un cliente volvería; los autores para corroborar lo que habían afirmado aplicaron cuestionarios a 111 comensales de un restaurante, utilizando dos preguntas: ¿Cuántas veces en el último mes ha comido en restaurantes similares a éste?, ¿De sus últimas cinco salidas a restaurantes por ocasiones similares cuántas fueron a este restaurante? Y ¿Volvería a este restaurante, sí o no, y por qué?, luego analizaron la información obtenida mediante el análisis de regresión de variables. Como resultado obtuvieron que el 10% de clientes que vuelve a un local es porque es un lugar agradable, el 15% por la calidad de comida y el 75% restante vuelven por la comida y la calidad de atención que se le brinda. He ahí la importancia de dar un buen servicio al cliente ya que si ellos están satisfechos con el servicio

recibido y la satisfacción supera la expectativa, está garantizado que el cliente volverá al mismo proveedor una y otra vez según lo requiera o necesite.

Silva (2017), en su tesis “Incidencia de la satisfacción laboral en la calidad del servicio de los restaurantes internos de la Universidad San Francisco de Quito”, en la ciudad de Quito Ecuador, aclaran que dar un servicio de calidad al consumidor depende de varios factores y dentro de los protagonistas están los empleados de servicio, quienes están directamente relacionados con la experiencia de los clientes y el consumo de productos y contratación servicios. Por esto, que es indispensable en primer lugar mantener a los trabajadores de la empresa satisfechos de manera que esto se vea reflejado en su labor. Primero aplicaron una herramienta de medición para la variable de satisfacción laboral a 71 empleados de un restaurante y por último realizaron el proceso de comparación y análisis en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen los empleados. Como resultado obtuvieron que los colaboradores cuando no son escuchados por sus jefes o no se toman en cuenta sus opiniones pues se sienten incómodos en su lugar de trabajo y por ende dan una mala atención al cliente caso contrario sucede cuando el ambiente en donde trabajan es acogedor, así mismo si es que reciben capacitaciones, felicitaciones e incentivos hace que se sientan como en familia y como consecuencia darán un servicio de atención muy buena al cliente.

Tafur & Espinola (2013) en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración por la facultad de ciencias económicas en la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo – Perú, titulada “Nivel de satisfacción en los servicios del Restaurante, bar, snack cabaña y cafetería del golf y country club de Trujillo”. Tuvieron como objetivo analizar el nivel de satisfacción de sus clientes con los servicios brindados, y así obtuvieron como resultado después del análisis que no todos los asociados se encontraban satisfechos con la atención, puesto que algunos

recibían mejor atención que otros. En conclusión, para lograr una satisfacción integrada del cliente, es decir, para todos por igual es necesario tener al personal capacitado, para una atención de calidad, y ello abarca desde que el cliente pisa el restaurante, hasta que éste se retire del local.

Alvarado & Julca (2016) en su tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración por la facultad de ciencias económicas en la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo - Perú, titulada “Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a Nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la Rentabilidad en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2015”. Tuvieron como objetivo principal determinar el impacto que tendrá un plan de mejora, para optimizar el proceso de atención al cliente a nivel venta y post venta, en la rentabilidad de la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A en Trujillo. Y es así que llegaron a identificar las principales deficiencias observadas son la demora en la entrega de vehículos por más de 15 días, la demora en el mantenimiento, reteniendo demasiado un vehículo en el taller respectivo, la baja capacidad del personal de ventas para liderar la relación comercial con sus clientes y una percepción errónea de las necesidades de sus clientes. Ante ello, llegaron a la conclusión que la forma de corregirlos es mediante la aplicación de un plan de mejora que involucra tomar acuerdos con otros concesionarios y proveedores, la sofisticación de su técnica de exhibir sus vehículos, la capacitación de su fuerza de ventas para incrementar su capacidad de liderazgo en la relación comercial con sus clientes, la mejor evaluación de sus clientes para reconocer sus yerros. Entonces, se concluye que en cualquier tipo de empresa siempre será importante el capital humano, cuan preparados están para brindar un servicio de calidad, y la atención que el cliente merece.

Martínez (2016) en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración por la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – Perú, titulada “Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes de comida marina Chimbote, 2016”. Tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre calidad del servicio y satisfacción del cliente, desde la perspectiva de sus expectativas y percepciones, en las MYPE del sector servicios-rubro restaurantes de comida marina en el distrito de Chimbote, 2016, donde los resultados fueron que efectivamente sí existe una relación directa entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente con coeficiente de correlación positiva de ambas variables. Ante ello, Martínez recomienda capacitar de manera permanente al personal de la MYPE del sector servicios rubro comida marina, en el manejo de estrategias de atención al cliente como pilar fundamental de la calidad del servicio y técnicas de desarrollo personal.

Ríos (2019) en su tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración por la facultad de ciencias contables, financieras y administrativas en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote – Perú, titulada “Gestión de calidad en atención al cliente y Plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes ubicados en el Mall Plaza Trujillo, año 2019”. Tuvo como principal objetivo determinar las características de Gestión de calidad en atención al cliente y plan de mejora en las MYPE del sector servicio-rubro restaurantes ubicados en el Mall Plaza Trujillo, encontrándose como característica principal la rapidez en la entrega de los productos y servicio para la calidad del servicio que brinda y para ello es necesario que el personal esté debidamente calificado para una atención de calidad. Sin embargo, Ríos, durante el análisis de su tesis encontró que la totalidad de los trabajadores ofrece una mala atención por mala

organización. Por lo que concluyó que contar con el suficiente personal capacitado es fundamental para ejercer una buena gestión de calidad y poder brindar una atención más rápida en la entrega de los productos, y de esta forma, realizar una atención más personalizada y lograr la satisfacción de los clientes.

Montaño (2017) en su tesis para optar el grado de Licenciada en turismo y hotelería por la facultad de ciencias de la comunicación, turismo y psicología escuela de turismo y hotelería en la Universidad de San Martín de Porres de Lima – Perú, titulada “Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área de AT YOUR SERVICE en la actualidad”, tuvo como objetivo principal determinar de qué manera el ciclo PHVA asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio. Obteniendo como resultado que efectivamente gracias a la aplicación del ciclo PHVA se logró asegurar el cumplimiento de los lineamientos. Además, la implementación fue factible para la realidad del hotel y en relación con su búsqueda de mejora continua.

Alcance y limitaciones del estudio

El trabajo de investigación abarca los 6 procesos del área de recursos humanos y la evaluación de la satisfacción del cliente respecto al servicio que brindan los mozos de la empresa “El Paisa”, para ser exactos de la sede que queda ubicada en Urbanización Santa Teresa de Ávila Mz. LL Lt.12.

Se presenta información real y actualizada de la gestión del personal desde que es convocado hasta después de ser contratado, también se cuenta con la opinión del cliente respecto al servicio que recibe, toda esta información corresponde a la

organización durante el primer semestre de 2019, ello permitirá obtener resultados verídicos para la mejora del control interno, control de la calidad del servicio e incrementar la productividad de la empresa.

En un inicio de la investigación las limitaciones que se tuvo fueron con respecto a recursos humanos, si bien tenemos acceso directo a la información por medio del dueño y gerente del restaurante, sus tiempos para nuestras reuniones son solo algunos días, y no mucho tiempo, debido a que el Dr. Timoteo, además de ser gerente de su negocio, también es docente en la UPN, y participa activamente en el colegio de contadores, por ende, tiene constantes viajes, y sus tiempos son reducidos. Es por ello, que cada vez que nos citamos con él, sacamos el mayor provecho para obtener la información necesaria para realizar exitosamente el proyecto. Otro recurso humano, como lo somos las autoras del presente proyecto, también tenemos en ciertos casos, cruces de horarios, por lo que debemos acordar con días de anticipación las reuniones posteriores que tengamos, básicamente armara un cronograma, que se adapte a los tiempos de ambas.

Para la culminación del presente proyecto, las limitaciones que se tuvieron se debieron a la pandemia del COVID – 19, lo que supuso el cierre de los locales siendo uno de ellos el restaurante turístico “El Paisa”, así como el hecho de que las clases presenciales pasarán a ser virtuales dificultando de alguna u otra manera la comunicación directa entre las autoras y el dueño del restaurante. Sin embargo, durante las vacaciones de diciembre a febrero logramos contactar al gerente y dueño de “El paisa”, quién brindó la información necesaria mediante entrevistas para una satisfactoria culminación del presente trabajo.

Bases teóricas

Diseño de procesos

(Garimella, Lees, Williams, 2015) en su libro introducción a BPM para Dummies, afirman que el diseño de procesos es el acto de transformar la visión, los objetivos y los recursos disponibles en un medio discernible y medible para lograr la visión de la organización.

El diseño de procesos es un paso de BPM que se produce después de las etapas de análisis y descubrimiento. Su objetivo es crear una versión mejorada y optimizada que cumpla con todas las expectativas de rendimiento del proceso y las necesidades estratégicas de la empresa (Garimella, Lees, Williams, 2015). Así mismo, el libro indica que para el diseño de procesos hay nueve principios:

1. Momentos de la verdad

Se refiere a todas las interacciones entre los clientes y la empresa. Se les llama “momentos de la verdad”, ya que es una interacción entre la organización y el cliente, que pasa a probar sus servicios o productos (Garimella, Lees, Williams, 2015).

Este concepto es aún más importante cuando se trata de servicios, especialmente cuando el contacto con la gente es constante, como en restaurantes, hoteles y hospitales.

2. Añadir valor al cliente

Son las que hacen que el producto o servicio sea más valioso a los ojos del cliente y deben ser objeto de estudios para mejorarlas. Con respecto a las actividades que no agregan valor, las mismas deben ser eliminadas en el diseño del nuevo proceso (Garimella, Lees, Williams, 2015).

3. Reducción de los retrasos en Handoffs

Un Handoff, o transferencia, se produce cuando hay un cambio de responsabilidades entre los equipos y en ese momento pueden surgir fallos, errores y retrasos, con algún riesgo de ocurrir problemas durante la operación. Por ello, lo ideal es mitigar al máximo los problemas de handoff, al hacer el nuevo diseño del proceso de negocio (Garimella, Lees, Williams, 2015).

4. Cuidado: ¡evite automatizar excesivamente!

El diseño de procesos está destinado a garantizar la calidad, independiente de tener un proceso automatizado o no (Garimella, Lees, Williams, 2015).

5. La estandarización de los procesos de negocio

Una organización tiene una extensa serie de procesos, muchos de ellos interconectados. Si estos procesos pudieran ser reutilizados por la empresa, “si pudieran hablar un lenguaje común”, la operación en su conjunto ganaría en velocidad y agilidad (Garimella, Lees, Williams, 2015).

6. Reglas de negocio

Son algunas reglas que deben estar presentes en las operaciones y procesos, facilitando su aplicación y sobre todo la toma de decisiones (Garimella, Lees, Williams, 2015).

Un ejemplo de regla de negocio bastante sencillo podría ser: los niños con menos de un metro y veinte no pueden usar este juguete.

7. Conformidad

Aplicar los estándares más utilizados por el sector del mercado al que pertenece su empresa.

8. Validación del diseño

Es muy importante que las personas que trabajan en el proceso hagan parte de todas las fases de una implementación de BPM, y en el diseño no podría ser diferente (Garimella, Lees, Williams, 2015).

9. La simplicidad en el diseño del proceso

Siempre que buscamos la solución completa, caemos en el error de la solución compleja. Un proceso o una operación compleja tiene como resultado gastos innecesarios, errores, baja productividad y retrasos. Por lo general, lo llamamos “burocracia”. De hecho, un buen trabajo de diseño es uno que después de horas y horas de trabajo, da lugar a algo simple, que sólo contiene la esencia necesaria para que el proceso sea capaz de lograr el rendimiento esperado (Garimella, Lees, Williams, 2015).

10. Importancia de la identificación de los procesos core bussines

Pues como lo menciona Vergara (2016) La oportunidad de obtener rendimientos superiores al rendimiento medio de la industria se basa en explotar e implementar de forma adecuada las ventajas competitivas dentro de una Compañía. Estos son los beneficios que brinda tener claro cuáles son los procesos core business de la empresa.

Rediseño de procesos

Ludeña (2010), indica que el rediseño de procesos se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después de que el proceso es simplificado, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad. Al rediseño de procesos a veces se lo llama la mejora enfocada, porque ésta concentra el esfuerzo en un proceso actual. Esta metodología es una de las más usadas debido a que el nivel de riesgos es menor y el nivel de costos es más bajo.

Bajo esta definición, es importante mencionar que no todos los procesos son susceptibles de un rediseño debido a que no todos son estratégicos dentro de la organización, ni todos generan o agregan valor al cliente, por lo que es de suma importancia identificar los procesos más importantes de la organización, así como los sistemas, políticas y estructuras que soportan a los procesos de mayor relevancia (Ludeña, 2010).

Mejora de procesos

Figuerola (2013), afirma que la mejora de procesos es esencial para los negocios en un clima de alta competencia, rivalidad del mercado y una economía globalizada. La identificación de los procesos en el negocio que pueden ser mejorados, obteniendo un entendimiento de los procesos eficientes y eficaces, ayuda a la organización a crecer y expandirse. El primer paso en la corrección de los problemas es la identificación de los procesos que pueden ser mejorados para ser más productivos y eficientes. Hoy en día estas actividades y especialidades son muy requeridas en el mercado laboral para todo tipo de industrias.

¿Qué significa Mejora de Procesos?

Figuerola (2013), indica que, para hablar de mejoras de procesos, se debe partir de la definición de qué se entiende por proceso y cómo se organizan dichos procesos en las empresas. Casi todas las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar: la determinación clara de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de agregación de valor para lograr cumplir con los requisitos del cliente interno o externo.



Figura 3. Mejora de procesos

Fuente: Adaptado de Revista de artículos PM

Gestión del personal

Rodríguez (2013), la gestión del personal consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. También consiste en administrar los Recursos Humanos lo que significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable.

Marcos (2015), esta gestión se divide en 6 importantes procesos los cuales son: incorporar personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantener a las personas, y monitorear a las personas.

Incorporar personas: es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales (Marcos, 2015).

Aplicación de las personas: son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño (Marcos, 2015).

Compensación de las personas: es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales (Marcos, 2015).

Desarrollo de las personas: es el proceso por el cual el personal recibe entrenamiento, capacitación para sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización (Marcos, 2015).

Mantener a las personas: es el proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. Porque no solo es importante contar con personal apto, sino también saber cómo retener a ese personal (Marcos, 2015).

Monitorear a las personas: este proceso significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. Además, de tener un mayor control sobre el personal, y así cerciorarse si realmente toda marcha bien, y así convertir a los procesos en un círculo virtuoso (Marcos, 2015).

En conclusión, la gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir, debe integrar el crecimiento tanto de su empresa como el de su personal, siendo este último clave para la realización del primero, es por ello, que si ambos van de la mano se obtendrán mejores resultados, los esperados por cualquier dueño de organización.

Gestión del personal según Castaño:

Castaño (2015), afirma que la gestión del personal o gestión de recursos humanos representan una inversión y no un costo. La gestión de Recursos Humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de ésta.

El sistema de gestión de recursos humanos demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades. Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones, el aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales (Castaño, 2015).

La gestión del personal está compuesta por 6 procesos, los cuales son:

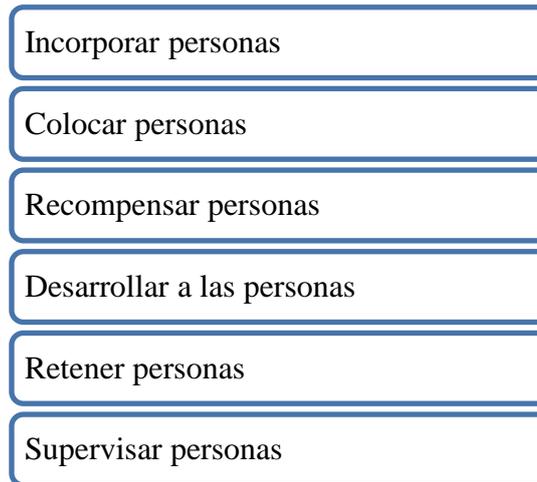


Figura 4: Procesos de la gestión del personal

Ciclo PHVA o Deming

Evans y Lindsay (2000); El ciclo de Deming es una metodología de mejoras. Originalmente se conocía como el ciclo Shewhart en honor a su fundador, Walter Shewhart, pero en 1950 los japoneses le cambiaron el nombre a Ciclo Deming. El ciclo Deming está compuesto por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar, y actuar. Deming hizo la modificación en 1990. Estudiar resulta más apropiado; con solo “verificar” se pudiera olvidar algo. Sin embargo, muchas personas siguen utilizando “verificar”. Gran parte del enfoque del ciclo Deming está en la implementación.

Evans y Lindsay (2000); la etapa para planear consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas; probar teorías de las causas, y desarrollar soluciones en la etapa de hacer, el plan se pone en práctica a prueba, por ejemplo, en un laboratorio, en un proceso

de producción piloto, o con un pequeño grupo de clientes. Esta implementación limitada es un experimento para evaluar una solución propuesta y brindar datos objetivos. La etapa de estudiar determina si durante el ensayo el plan está funcionando correctamente o si se ha encontrado problemas u oportunidades adicionales.

Evans y Lindsay (2000); A menudo, una solución propuesta debe modificarse u olvidarse. Se propone nuevas soluciones y se evalúan, volviendo a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, el plan final, se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se ponen en práctica de manera continua. A veces este proceso nos envía de nuevo a la etapa de planear, para un diagnóstico y mejoras posteriores, no termina nunca; esto se enfoca a una Mejora Continua. El proceso mejorado sirve solo de trampolín para mejoras adicionales. Con esta filosofía de tipo Kaizen uno puede fácilmente comprender la razón por la que el ciclo de Deming ha sido parte esencial de los programas japoneses de mejora de la calidad. Martínez (2016) indica que, en la actualidad, las empresas tienen que enfrentarse a un nivel tan alto de competencia que para poder crecer y desarrollarse, y a veces incluso para lograr su propia supervivencia, han de mejorar continuamente, evolucionar y renovarse de forma fluida y constante. El ciclo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming.

Tras varias décadas de uso, este sistema o método de gestión de calidad se encuentra plenamente vigente (ha sido adoptado recientemente por la familia de normas ISO) por su comprobada eficacia para: reducir costos,

optimizar la productividad, ganar cuota de mercado e incrementar la rentabilidad de las organizaciones. Logrando, además, el mantenimiento de todos estos beneficios de una manera continua, progresiva y constante.

Las fases del ciclo PHVA

Evans y Lindsay (2000), indican que las siglas del **ciclo o fórmula PHVA** forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras: planificar, hacer, verificar y actuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo:

Planificar: en la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso (Evans y Lindsay, 2000).

Hacer: consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo (Evans y Lindsay, 2000).

Verificar: una vez puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste (Evans y Lindsay, 2000).

Actuar: realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan

las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos (Evans y Lindsay, 2000).

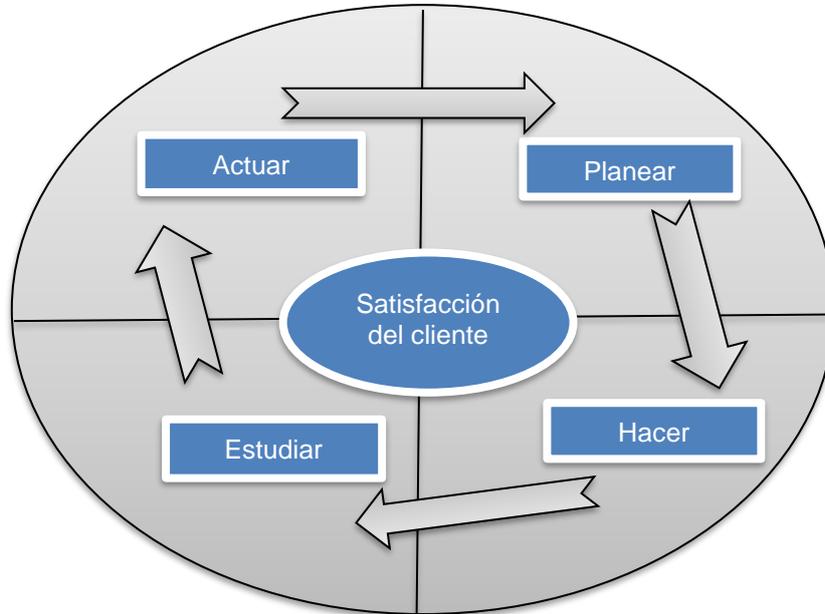


Figura 5. Ciclo Deming

Fuente: Adaptado de libro de administración y control de la calidad. 7ma edición

Beneficios de aplicar Ciclo PHVA

Evans y Lindsay (2000) indican que los beneficios que se obtienen al aplicar el ciclo de Deming son los siguientes:

- Por lo general, se consiguen mejoras en el corto plazo y resultados visibles.
- Se reducen los costos de fabricación de productos y prestación de servicios.
- Permite detectar y eliminar procesos repetitivos.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.

- Es un sistema que favorece una cuestión hoy en día vital para todas las empresas: incrementar la productividad y enfocar a la organización hacia la competitividad.

Satisfacción del cliente

Según Medina (2015), en la actualidad la satisfacción del cliente se estima que se consigue a través de conceptos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas. Estos conceptos surgen de la Teoría de la Elección del Consumidor. Esta teoría dice que una de las características principales de los consumidores es que su capital disponible para comprar productos y servicios no es ilimitado, por lo que, cuando los consumidores compran productos o servicios consideran sus precios y compran una cantidad de estos que dados los recursos de los consumidores satisfacen sus deseos y necesidades de la mejor forma posible. De forma adicional, cuando los consumidores toman una decisión siempre se enfrentan a una disyuntiva, deben sacrificar algo para obtener otra cosa, es decir, cuando compran una cantidad mayor de un bien, pueden comprar menos de otros bienes y cuando gastan la mayor parte de sus recursos, tienen menos posibilidad de ahorro, con lo que tendrán que conformarse con consumir menos en el futuro. En esta teoría aparecen como aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir uno u otro producto o servicio los precios, el atractivo y la calidad de éstos entre otros. Dichos conceptos son los que a priori deberían considerarse para el modelado de la satisfacción del cliente.

La importancia de la satisfacción del cliente

Medina (2015), afirma que un cliente satisfecho será un activo para la compañía debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o productos, volverá a comprar el producto o servicio o dará una buena opinión al respecto de la compañía, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la empresa. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará a la compañía y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de compañía para comprar dicho producto o servicio o en último caso, incluso abandonar el mercado.

Importancia de satisfacer al cliente

Según Lefcovich (2004), producto de diversas investigaciones realizadas por la American Marketing Association, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.
- Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar la queja.
- El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado.
- Un cliente satisfecho comenta como promedio su buena experiencia a otras tres personas, en tanto que uno insatisfecho lo hace con nueve.

En materia de servicios, una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres, por término medio. Una persona insatisfecha comunica su

insatisfacción a once personas, por término medio. Así que un 1% de clientes insatisfechos produce hasta un 12% de clientes perdidos. Por otro lado, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos estableció como máximo puntaje a los efectos del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige la “Satisfacción del Cliente” con un índice ponderado de 30 puntos (Lefcovich, 2004).

Los clientes contentos no sólo son más leales a las marcas, sino que, además, se mantienen leales por más tiempo. Están menos dispuestos a cambiar hacia productos nuevos, o a abandonar los proveedores tradicionales cuando aparece una oferta alternativa que sea algo más barata. Eso les da a las empresas que mantienen estos niveles de lealtad un “respiro”, una oportunidad, un “período de gracia”, que, si se utiliza eficazmente, puede ayudarles a protegerse mejor contra incursiones de la competencia en sus mercados (Lefcovich, 2004).

Servicio de Calidad

Peresson (2007), indica que dar un servicio de calidad se refiere a todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él, la calidad es el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o un servicio, pero, sobre todo, calidad es el resultado de un proceso para llegar a producir un producto o servicio. El conjunto de las propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Tipos de Calidad

Trabajar en calidad significa diseñar, producir y servir un producto o servicio que sea útil lo más económico posible y siempre satisfactorio para el usuario. En general, se puede decir que calidad abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto, un producto o servicio es de calidad cuando sus características tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios (Peresson, 2007).

Calidad al consumidor: es el precio y la economía, de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso, que sea simple de manufacturar y de mantener en condiciones operativas, que sea fácil de desechar (Peresson, 2007).

Calidad de Conformancia: es el conjunto de características dadas a un producto durante su proceso de elaboración, las cuales deben ajustarse a lo especificado en su diseño (Peresson, 2007).

Calidad de Disponibilidad: representa la probabilidad de que un producto esté disponible para su uso cuando el usuario lo requiera, se dice que un producto es efectivo para el usuario cuando, además de realizar y las funciones que su diseño indica, tiene una alta confiabilidad y disponibilidad, así como tiempo corto para su mantenimiento en caso de falla (Peresson, 2007).

La importancia de las herramientas tecnológicas

Proaño, Orellana y Martillo (2018), afirman que las herramientas que nos brindan las tecnologías de la información nos permiten tener la información necesaria para una mejor toma de decisiones, considerando que son una

integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros. Al contar con herramientas como lo son los Sistemas de Información se puede tener una ventaja competitiva al automatizar los procesos haciéndolos más eficientes e incrementando la productividad, también se logran reducir los costos al obtener una eficiencia operativa.

Además, la importancia de las herramientas tecnológicas radica en que brinda a la empresa una mayor productividad, optimiza sus procesos, y la convierte en una competitiva dentro del mercado, destacando como ya se mencionó anteriormente que ayuda a tomar mejores decisiones.

Proaño, Orellana y Martillo en la publicación de su artículo científico “Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual” en la revista Espacios, mencionan que resulta indudable el poder de los sistemas de información, desde sus diferentes perspectivas, para brindar soporte y nuevos servicios a la gestión de los negocios actuales. Cada vez más, su capacidad de integración y escalado, permiten crear el ambiente adecuado para favorecer y sustentar la transformación digital desde el proceso más básico, hasta llegar al estratégico.

Definición de términos básicos

Calidad: la calidad es un conjunto de características de un producto o servicio que satisface las necesidades del cliente. Y según el diccionario de la RAE define tal concepto como: la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie.

Cliente: El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el concepto de cliente con simpleza y precisión: Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Diseño: diseño es polisémico, está inmerso en definiciones parciales de acuerdo con lo que se relaciona. De esta forma, teóricos e investigadores han propuesto sus puntos de vista los cuales enfatizan el diseño como el acto de crear algo material, concreto, bidimensional ó tridimensional, hasta la estructuración de un espacio, imagen, u objeto intangible y virtual. La batalla por definirse este concepto va más allá de la disciplina del diseño, sin embargo, es el diseñador quien debe formular su propia definición del concepto, así como la estructuración de sus propios métodos en la difícil tarea de la comunicación visual (Sánchez 2015, pág. 2).

Estrategias: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo de marketing, objetivos tales como: poder captar más clientes, fidelizar clientes, incentivar las ventas, dar a conocer productos, informar sobre sus principales características, etc. (Asanza, Cheme, Yáñez, 2013).

Fidelización de clientes: que un cliente escoja mi empresa para realizar todas o la mayoría de las compras implica que ese cliente es fiel. La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra. (Agüero, 2014).

Gestión: Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos. (Coral, 2016).

Herramientas tecnológicas: están diseñadas para facilitar el trabajo y permitir que los recursos sean aplicados eficientemente intercambiando información y conocimiento dentro y fuera de las organizaciones. (Valerio, 2015).

Proceso: un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (UJaen, 2014).

Servicio: desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe

a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea. (Paredes, 2016).

Ventas: es el intercambio de productos o servicios por unidades monetarias que se produce entre el vendedor y el cliente, buscando la satisfacción de éste y el logro de los objetivos del vendedor. (Andaluz, 2015).

Dimensión eficacia: mide el nivel de cumplimiento de expectativas que tiene al cliente respecto a la empresa.

Dimensión eficiencia: mide la optimización de los recursos con los que la empresa cuenta para ofrecer a sus clientes.

Dimensión fiabilidad: mide el nivel de confianza que el cliente tiene respecto a la empresa, ya que se trata sobre la habilidad que ésta tiene de desarrollar el servicio prometido precisamente como y pactó y con exactitud.

Dimensión capacidad de respuesta: mide qué tan dispuesto está el personal para ofrecer un servicio rápido, incluyendo una atención personalizada.

Dimensión competencia: mide el nivel de conocimiento y la cortesía de personal.

Dimensión empatía: mide hasta qué punto el personal se preocupa por las necesidades de los clientes.

Dimensión tangibilidad: mide qué tan presentable está el personal, la apariencia física de la empresa, es decir, los aspectos físicos que el cliente percibe al llegar al establecimiento.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo el rediseño del proceso de gestión del personal, utilizando el ciclo PHVA, determina la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa”, Trujillo 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Rediseñar el proceso de gestión del personal, utilizando el ciclo PHVA, para la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa”, Trujillo 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del restaurante turístico “El Paisa”
- Identificar los procesos Core bussiness del restaurante
- Evaluar el estado actual de la gestión del personal y calidad del servicio
- Esquematizar el proceso de gestión del personal utilizando el ciclo PHVA.
- Estimar los costos del rediseño del proceso de gestión del personal.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El rediseño del proceso de gestión del personal, utilizando el ciclo PHVA, determina la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa”, Trujillo 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de Ingeniería a fin de aplicarlas en el proceso de la gestión del personal. Entonces, se tiene que:

Según el propósito:

Aplicada

Vargas (2010), indica que la investigación aplicada o práctica se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que, además, permite desarrollar la creatividad e innovar. Así mismo indica que la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Según el diseño de investigación:

No experimental

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como ser dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2013).

Grado: transeccional - Descriptivo

Esta investigación es transeccional porque su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández y Baptista, 2013).

Así mismo, es descriptiva, porque no se pueden manipular las variables, los datos reunir se obtendrán del dueño del restaurante, de los colaboradores y de los clientes.

Según el nivel de Investigación:

Explicativa

Esta investigación se utiliza con el propósito de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. En otras palabras, se encarga de estudiar el porqué de las cosas, hechos, fenómenos o situaciones, se analizan causa-efecto de la relación entre variables (Sierra, 2012). Y en la presente investigación es lo que se realiza ya que se va a analizar la relación causa-efecto del diseño del proceso de gestión del personal en la satisfacción del cliente del restaurante turístico “El Paisa”.

Según el tipo de datos empleados:

Mixta:

Para el análisis de la información se emplearán instrumentos basados en la medición de datos brindados por el dueño del restaurante, así como los resultados de la investigación que está sintetizada en tablas estadísticas.

A la vez se emplearán diversas fuentes de datos para el análisis de las variables.

2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

Unidad de estudio

Un proceso del restaurante turístico “El paisa”

Un cliente y/o consumidor que acude al restaurante turístico “El paisa”

Población

La población objeto de estudio está conformada por los 6 procesos que comprende la gestión del personal (RR. HH): Incorporar personas, colocar personas, recompensar personas, capacitar personas, mantener a las personas y monitorear a las personas.

El restaurante cuenta con 30 colaboradores distribuidos en: 7 en el área de producción, 11 en el área de servicio, 2 en el área de limpieza, 5 en el área de recursos humanos, 3 en el área de finanzas, 1 administrador y el gerente general.

El restaurante cuenta con un promedio diario de 40 clientes, por cada mes un aproximado de 1200 clientes.

Muestra

En la situación actual que acontece, en donde todos los negocios están cerrados, y existe un aislamiento social por el COVID-19, se ha optado por el muestreo por conveniencia.

Muestreo por conveniencia

Pérez (2018), indica que el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.

Los sujetos de una investigación específica son seleccionados para el estudio sólo porque son más fáciles de reclutar y el investigador no está considerando las características de inclusión de los sujetos que los hace representativos de toda la población (Pérez, 2018).

Pérez (2018), también afirma que el muestreo por conveniencia es la técnica de muestreo que se utiliza de manera más común, ya que es extremadamente rápida, sencilla, económica y, además, los miembros suelen estar accesibles para ser parte de la muestra.

Para esta investigación, la muestra por conveniencia será de 30 clientes, los cuales serán seleccionados del total de seguidores de la página oficial de Facebook y se les aplicará la encuesta de manera online.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas de recolección y análisis de datos utilizadas para el presente estudio son las siguientes:

Técnicas

La observación

Según Hurtado (2012), la observación es la primera forma de contacto o de relación con los objetos que van a ser estudiados. Constituye un proceso de atención, recopilación y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos (vista, oído, olfato, tacto, sentidos kinestésicos, y cenestésicos), para estar pendiente de los sucesos y analizar los eventos ocurrientes en una visión global, en todo un contexto natural.

La encuesta

La encuesta según Tamayo y Silva (2015), es una técnica de investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

De la misma manera, Hernández, Fernández y Baptista (2014), expresa que a través de la encuesta permites obtener la información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el problema de estudio, para luego, por medio de un análisis cuantitativo o cualitativo, generar las conclusiones que corresponda a los datos recogidos.

La entrevista

Tamayo y Silva (2015), define a la entrevista como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite; si hay interpretación errónea de las preguntas permite aclararla, asegurando una mejor respuesta.

Revisión documental

Para Hurtado (2012) es una técnica donde se recurre a la información escrita, ya sea bajo datos e información echa por otros anteriormente, o como textos que en sí mismismos constituyen los eventos de estudio.

Así mismo Jiménez y Carrera (2002) la señalan como Observación documental, refiriéndose a la utilización de documentos para obtener datos y/o para analizarlos como objeto de estudio, por lo que se entiende que existen dos tipos de documentos, aquellos que muestran los datos y los que en sí mismos son vistos como hechos.

Instrumentos de recolección de datos

Tabla 1.
Técnicas e instrumentos de recolección de datos

<u>Técnicas de recolección y análisis de datos</u>	<u>Instrumento</u>
La observación	Guía de observación Cámara Cuaderno Lapicero
La encuesta	Cuestionarios Cuaderno Lapicero
La entrevista	Guía de entrevista Grabadora Celular Cuaderno Lapicero
Revisión documental	Guía de análisis documental Ficha de registro de datos Laptop

2.4. Procedimiento

2.4.1. Procedimiento de recolección de datos

Se inició con la técnica de la observación, lo cual consistía en conocer la realidad de la empresa utilizando los sentidos de la vista, el tacto y el oído, para obtener información relevante sobre cómo es el trato que dan los mozos a los clientes para luego elaborar una guía de observación planteando qué áreas se observará, así como la fecha y hora, y finalizar con el análisis de la información relevante. Después para conocer la realidad problemática actual de la empresa se utilizó una encuesta con el

previo permiso del gerente general para que ésta sea aplicada en forma anónima a los trabajadores y así reunir la información recabada para llegar a conclusiones precisas. Además de tener conocimiento de la información anterior, también era de vital importancia conocer la visión panorámica que el gerente general del restaurante tiene respecto a su negocio, para ello se llevó a cabo una entrevista semiestructurada para su posterior tratamiento y análisis de datos brindados. Finalmente, con toda la información obtenida de las diferentes técnicas se procedió a una revisión documental, para ser ordenada y complementada con búsquedas en otras fuentes, tales como páginas web seguras, revistas, papers y tesis, teniendo en cuenta la información recabada por las técnicas, para elaborar indicadores y cuadros estadísticos en donde se pueda agrupar toda la información y así obtener un mejor análisis global.

Con respecto al instrumento de recolección de datos, el cuestionario, para conocer la satisfacción clientes fue sometido a una matriz de juicio de expertos para su posterior validez, el cual se encuentra aprobado. También es necesario conocer la fiabilidad de dicho instrumento para ello se aplicará la prueba de Alfa de Cobranch, el cual es un índice de consistencia que varía entre 0 y 1, los valores más altos de este índice significan mayor consistencia; entonces luego de procesar los datos arrojados del cuestionario aplicado a los clientes en una hoja de cálculo se sacará mediante fórmula el índice de consistencia, y si su valor oscila entre 0.8 y 1 se habla de fiabilidad.

2.4.2. Procedimiento de tratamiento de datos

Para el análisis y evaluación de la hipótesis se aplicará una prueba no paramétrica mediante la prueba de Withney-Wilcoxon para comprobar la heterogeneidad de dos muestras ordinales.

2.5. Aspectos éticos

Para el presente trabajo de investigación, se recurrió a la entrevista hecha al gerente general del restaurante para recabar información relevante del estado de la empresa, y al instrumento principal que se encuentra validado por juicio de expertos, que consta de un cuestionario para conocer la satisfacción del cliente. En ambos casos se hizo de su conocimiento que sus datos serían estrictamente de uso confidencial y anónimo, e iban a ser tratados solo para fines académicos, para lo cual todos estuvieron de acuerdo (consentimiento informado). Ello respaldado por el CIP ya que según el artículo 65. C del código de ética del colegio de Ingenieros del Perú (1987) “Se debe mantener la debida reserva y discreción respecto a los trabajos, datos e informaciones de índole técnica, financiera y otras de naturaleza confidencial que obtenga de su cliente en el ejercicio de su actividad profesional” (p. 17).

Además, el tratamiento y uso de sus datos están sujetos a la disposición de la constitución política del Perú o alguna normativa vigente, con el único fin de salvaguardar la integridad de las personas partícipes del estudio de investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico situacional de la empresa

Información de la empresa

Nombre de la empresa:

INVERSIONES TURÍSTICAS SANTA INÉS S.A.C.

Giro de la empresa:

Comercialización

Ruc:

20518902301

Dirección:

Urbanización Santa Teresa de Ávila, Mz. N - lote 10. Trujillo

Teléfonos:

0051-044

044-216410

Consulta Ruc de la empresa

11/9/2017

Consulta RUC: versión Imprimible

CONSULTA RUC: 20518902301 - INVERSIONES TURISTICAS SANTA INES S.A.C.	
Número de RUC:	20518902301 - INVERSIONES TURISTICAS SANTA INES S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
Nombre Comercial:	RESTAURANT TURISTICO EL PAISA
Fecha de Inscripción:	14/04/2008
Fecha Inicio de Actividades:	14/04/2008
Estado del Contribuyente:	ACTIVO
Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	JR. APURIMAC NRO. 265 (PARALELA A CUDRA 8 Y 9 DE LAMPA) LIMA - LIMA - LIMA
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO
Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 5610 - ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA GUIA DE REMISION - REMITENTE
Sistema de Emisión Electrónica:	-
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014
Padrones :	NINGUNO

Figura 6: RUC del restaurante turístico "El paisa"

Fuente: Consulta RUC - SUNAT

Misión y visión



Figura 7: Misión y visión del restaurante

Fuente: Página oficial de Facebook de la empresa

Servicios y/o productos brindados

Platos marinos:

- Ceviches (pescado, mixto, especial, concha, pulpo, calamar, langosta, cangrejo)
- Chicharrón (pescado, mariscos, mixto, langostinos, calamar)
- Jaleas (pescado, mixto)
- Arroz con marisco, Chaufa con marisco
- Parihuelas, sudados, chilcanos
- Pescado frito, apanado, tiradito choros a la chalaca, picante de mariscos



Figura 8: Platos marinos de "El paisa"

Fuente: Página oficial del Facebook de "El paisa"

Platos Criollos:

- Arroz con pato, pavita guisada, seco de cabrito, lomo saltado, bistec a lo pobre



Figura 9:Platos criollos de "El paisa"

Fuente: Página oficial del Facebook de “El paisa”

Organigrama de la empresa INVERSIONES TURÍSTICAS SANTA INÉS S.A.C.

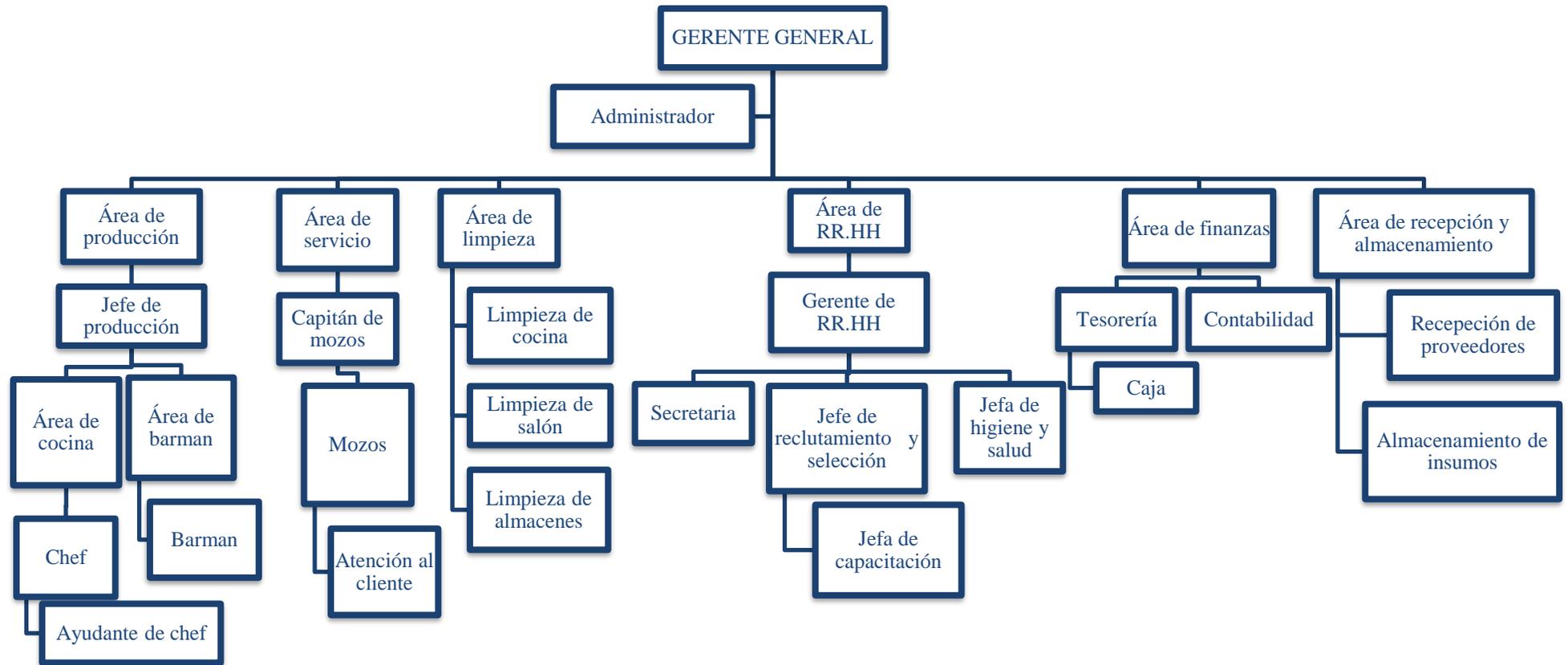


Figura 10: Organigrama del restaurante turístico

Fuente: entrevista al dueño del restaurante

Propuesta de Valor

Ofrecer a los consumidores una atención A1, en donde el mozo estará altamente capacitado para poder interactuar amablemente con el cliente y lograr satisfacer sus necesidades.

Mapa de procesos

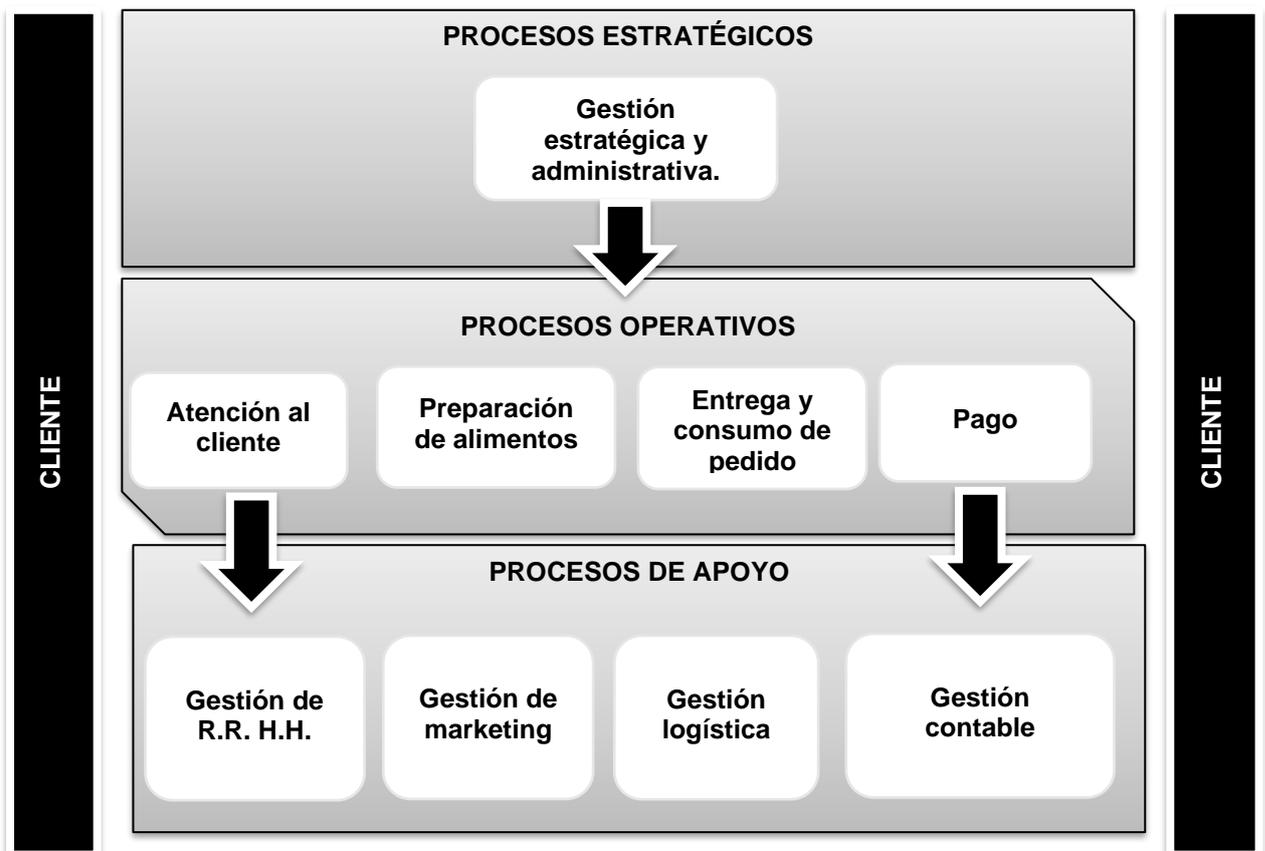


Figura 11: Mapa de procesos de "El Paisa"

Fuente: Dueño del restaurante

Mapa estratégico

El mapa estratégico de la empresa, basado en el modelo de gestión BSC, es el siguiente:

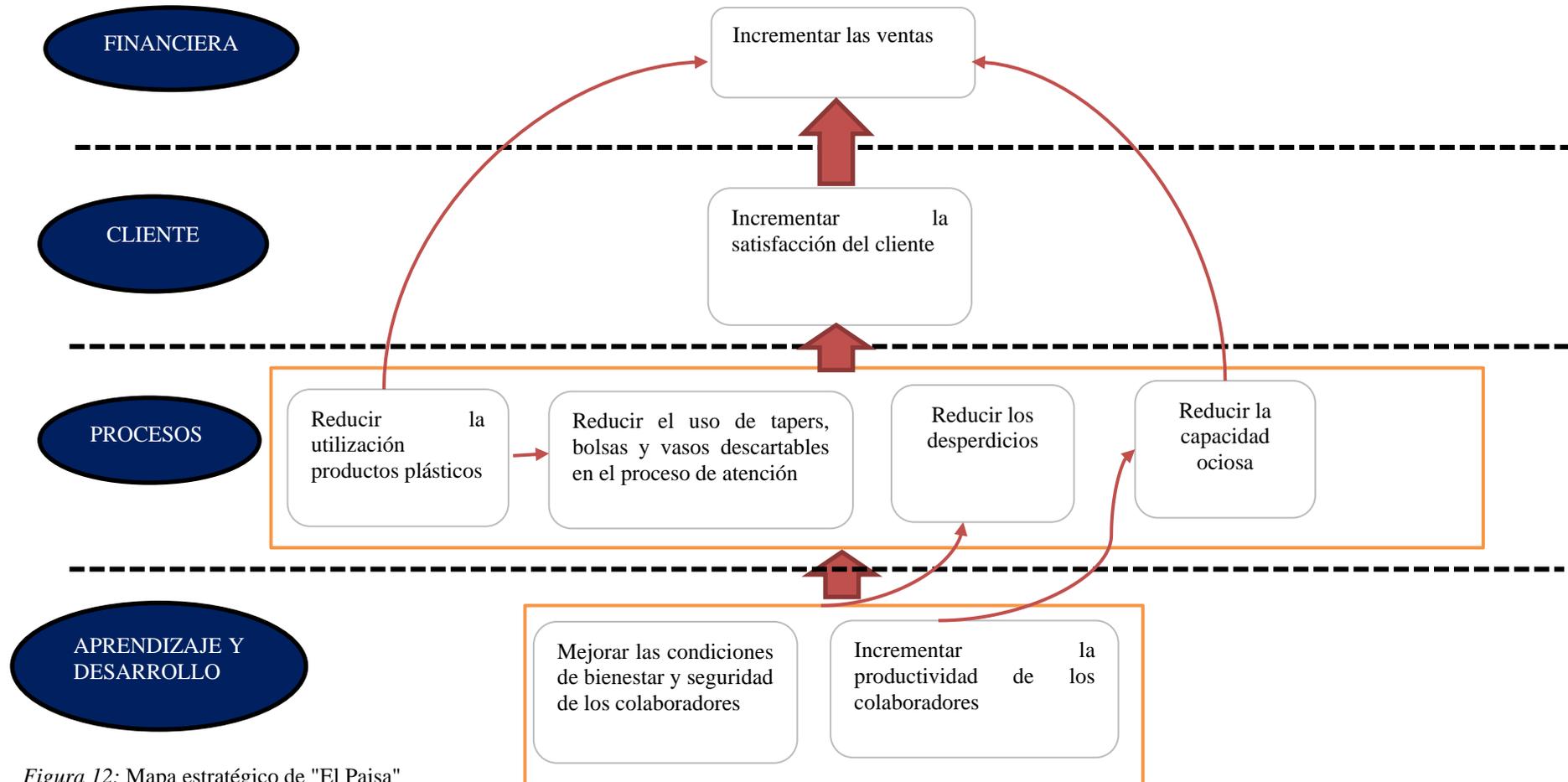


Figura 12: Mapa estratégico de "El Paisa"
Fuente: Dueño del restaurante

Análisis Interno

Matriz AMOFHIT

Administración / Gerencia (A)

- No desarrolla un proceso de planeamiento formal.
- Los controles financieros, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes.

Marketing y ventas (M)

- La calidad de los productos y el servicio son reconocidos por los clientes y consumidores
- la publicidad usada no es la adecuada para cumplir los objetivos de la organización
- Productos óptimamente posicionados en su segmento
- La industria es altamente competitiva.

Operación y producción (O)

- La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria
- El proceso de producción no se adapta a los nuevos requerimientos ante la crisis sanitaria actual
- Los almacenes se manejan eficientemente

Finanzas y contabilidad (F)

- Los encargados de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria
- El capital de trabajo disminuyó por el cese obligatorio de actividades

Recursos Humanos (H)

- Se capacita al personal solo una vez al año
- Alta rotación de personal

Sistemas de información y comunicaciones (I)

- No cuenta con área de sistema de información

Tecnología e investigación y desarrollo (T)

- No cuenta con área de investigación, desarrollo y tecnología.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 2:
Matriz de evaluación de factores internos

FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
Los controles financieros, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes	0,08	4	0,32
La calidad de los productos y el servicio son reconocidos por los clientes y consumidores	0,09	4	0,36
Productos óptimamente posicionados en su segmento	0,09	4	0,36
La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria	0,05	3	0,15
Los almacenes se manejan eficientemente	0,06	3	0,18
Los encargados de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria	0,05	3	0,15
Subtotal	0,42		
DEBILIDADES			
No desarrolla un proceso de planeamiento formal.	0,07	2	0,14
la publicidad usada no es la adecuada para cumplir los objetivos de la organización	0,08	2	0,16
La industria es altamente competitiva.	0,05	1	0,05
No tiene estructurado un proceso de delivery	0,06	1	0,06
El proceso de producción no se adapta a los nuevos requerimientos ante la crisis sanitaria actual	0,08	2	0,16
El capital de trabajo disminuyó por el cese obligatorio de actividades	0,05	2	0,10
Se capacita al personal solo una vez al año	0,06	2	0,12
Alta rotación de personal	0,06	1	0,06
No cuenta con área de sistema de información	0,05	2	0,10
No cuenta con área de investigación, desarrollo y tecnología.	0,02	2	0,04
Subtotal	0,58		
TOTAL	1,00		2,51

En el aspecto fortalezas se obtiene un subtotal de 0,42 y en debilidades un subtotal de 0,58. Por lo que el resultado de la matriz de evaluación de factores internos del restaurante turístico conocido como “El Paisa” es de 2.51, lo que indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas y hace frente a sus debilidades en un valor promedio.

Análisis Externo

Matriz Peste

Tabla 3:
Matriz de análisis PESTE

	FACTOR	IMPACTO
POLÍTICO	Cierre de fronteras y suspensión de transporte interprovincial afecta el sector turismo	NEGATIVO
	Norma autorizará funcionamiento de restaurantes bajo la modalidad de delivery	POSITIVO
	Cumplimiento de un riguroso protocolo de salubridad	NEGATIVO
ECONÓMICO	Créditos bancarios a empresas a plazos de 3 años y tasas bajas garantizado por el MEF	POSITIVO
	Postergación de obligaciones tributarias hasta junio	POSITIVO
	Competencia de precios por captación de clientes	NEGATIVO
	Disminución en precios de productos básicos (limón, papa, zanahoria, camote, entre otros) por menor afluencia de público.	POSITIVO
SOCIAL	Aceptación de la población al servicio de delivery (El 73% de personas encuestadas por Ipsos muestra aceptación por el delivery en cuarentena, los niveles más altos de aceptación son en los estratos C (73%) y D/E(75%) y personas de 18 a 24 años(79%)).	POSITIVO
	La mitad de la población ha dejado de percibir ingresos, se estima que la pobreza aumentará un 26% este año 2020	NEGATIVO
TECNOLÓGICO	Incremento en el uso de internet de hasta el 50%, destaca el uso de redes sociales	POSITIVO
	Previsión de la CCL de aumento de las ventas online en promedio 50% en todas las categorías	POSITIVO
ECOLÓGICO	La Ley N° 30884 regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables	POSITIVO

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

 Tabla 4:
Matriz de evaluación de factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Norma autorizará funcionamiento de restaurantes bajo la modalidad de delivery	0,09	2	0,18
Créditos bancarios a empresas con plazos de 3 años y tasas bajas garantizado por el MEF	0,1	4	0,4
Postergación de obligaciones tributarias hasta junio	0,06	4	0,24
Disminución en precios de productos básicos (limón, papa, zanahoria, camote, entre otros) por menor afluencia de público.	0,08	3	0,24
Aceptación de la población al servicio de delivery	0,1	2	0,2
Incremento en el uso de internet de hasta el 50%, destaca el uso de redes sociales	0,08	2	0,16
Previsión de la CCL de aumento de las ventas online en promedio 50% en todas las categorías	0,09	2	0,18
La Ley N° 30884 regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables	0,06	2	0,12
Subtotal	0.66		
AMENAZAS			
Cierre de fronteras y suspensión de transporte interprovincial afecta el sector turismo	0,08	2	0,16
Cumplimiento de un riguroso protocolo de salubridad	0,1	3	0,3
Competencia de precios por captación de clientes	0,08	2	0,16
La mitad de la población ha dejado de percibir ingresos, se estima que la pobreza aumentará un 26% este año 2020	0,08	2	0,16
Subtotal	0.34		
TOTAL	1		2,50

Como resultado, en oportunidades se tiene un subtotal de 0.66 y en amenazas un subtotal de 0.34; lo que indica que hay un alto puntaje para oportunidades.

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos del restaurante turístico conocido como “El Paisa” es de 2.50, lo que indica que la empresa si está aprovechando sus oportunidades y haciendo frente a sus amenazas.

Matriz del perfil competitivo (MPC)

Para realizar la matriz del perfil competitivo, primero se identifican los factores críticos de éxito para el restaurante, los cuales son:



Figura 13: Factores críticos de éxito

Luego, se identifican a algunas empresas que por temas de confidencialidad se denominarán “Empresa 1”, “Empresa 2”, “Empresa 3”, que son competencia directa del restaurante en estudio, así como el identificar a una empresa, “Empresa 4”, cuyo producto sea un sustituto y finalmente se comienza a llenar la matriz:

Tabla 5:
Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	EMPRESA EN ESTUDIO		COMPETIDORES						EMPRESA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
		Inversiones turísticas Santa Inés S.A.C.		Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4	
		Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor
Posicionamiento de marca	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Calidad del producto	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Precios competitivos	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Variedad de platos	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Modalidades de pago	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Capacidad de respuesta	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Relación con proveedores	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Eficiencia en publicidad	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	1	0,13	4	0,52
TOTAL	1		3,49		3,48		3		3,24		3,35

Mediante la matriz del perfil competitivo se puede evidenciar por medio de los puntajes finales obtenidos que la empresa en estudio:

Inversiones Turísticas Santa Inés S.A.C., es la mejor posicionada en el sector, brindándole una marcada posición en el mercado.

Matrices de Adecuación

Matriz FODA

Tabla 6:
Matriz FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		<p>F1: Los controles financieros, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes.</p> <p>F2: La calidad de los productos y el servicio son reconocidos por los clientes y consumidores</p> <p>F3: Productos óptimamente posicionados en su segmento</p> <p>F4: La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria</p> <p>F5: Los almacenes se manejan eficientemente</p> <p>F6: Los encargados de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria</p>	<p>D1: No desarrolla un proceso de planeamiento formal.</p> <p>D2: La publicidad usada no es la adecuada para cumplir los objetivos de la organización</p> <p>D3: La industria es altamente competitiva.</p> <p>D4: No tiene estructurado un proceso de Delivery</p> <p>D5: El proceso de producción no se adapta a los nuevos requerimientos ante la crisis sanitaria actual</p> <p>D6: El capital de trabajo disminuyó por el cese obligatorio de actividades</p> <p>D7: Se realizan capacitaciones solo una vez al año</p> <p>D8: Alta rotación de personal</p> <p>D9: No cuenta con área de sistema de información</p> <p>D10: No cuenta con área de investigación, desarrollo y tecnología.</p>	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGÍAS FO		ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Norma autorizará funcionamiento de restaurantes bajo la modalidad de Delivery</p> <p>O2: Créditos bancarios a empresas a plazos de 3 años y tasas bajas garantizado por el MEF</p> <p>O3: Postergación de obligaciones tributarias hasta junio</p> <p>O4: Disminución en precios de productos básicos (limón, papa, zanahoria, camote, entre otros) por menor afluencia de público.</p> <p>O5: Aceptación de la población al servicio de Delivery</p> <p>O6: Incremento en el uso de internet de hasta el 50%, destaca el uso de redes sociales</p>		<p>F4 - F6 - F7 O2 - O3 - O4 Establecer proyecciones con crédito para la adquisición de productos aprovechando su precio.</p> <p>F2 - F3 - F8 Establecer estrategias de marketing para anunciar por medio de la Internet las ventas online o Delivery aprovechando el posicionamiento y calidad</p>		<p>D1 - D3 - D4 -D5 O1 - O4 - O8 Analizar el mercado para desarrollar un plan estratégico estructurado que incluya el proceso de Delivery.</p> <p>D1 - D7 - D8 O5 - O6 Mejorar los procesos de R.R. H.H. para disminuir la rotación de personal y lograr tener los mozos más idóneos.</p>

O7: Previsión de la CCL de aumento de las ventas online en promedio 50% en todas las categorías

O8: La Ley N° 30884 regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables

AMENAZAS

A1: Cierre de fronteras y suspensión de transporte interprovincial afecta el sector turismo
A2: Cumplimiento de un riguroso protocolo de salubridad
A3: Competencia de precios por captación de clientes
A4: La mitad de la población ha dejado de percibir ingresos, se estima que la pobreza aumentará un 26% este año 2020.

**F1 - F5 -
F5
O6**

reconocida, dando una imagen de una empresa eco amigable.

Fortalecer los conocimientos del personal para mantener y/o mejorar la eficiencia de almacenes y para el uso de RR. SS

ESTRATEGIAS FA

**F2 - F3
A2 - A3**

Fortalecer el protocolo de salubridad para captar nuevos clientes aprovechando la calidad de los productos y su posicionamiento organizacional

**F1 - F2 -
F3
A2 - A3 -
A4**

Realizar descuentos a los clientes recurrentes, sin dejar de lado la calidad de los productos.

**D1 - D5 -
D10 - D9 -
A2**

Implementar un sistema de información que integre las áreas relacionadas a la satisfacción del cliente para la optimización de los recursos.

**D3 - D4
A3 - A5**

Crear una aplicación exclusiva para el seguimiento y control de su servicio Delivery

ESTRATEGIAS DA

Matriz PEYEA

Tabla 7:
Matriz PEYEA

	Fortaleza Financiera (FF)	Calificación	Ventaja Competitiva (VC)	Calificación
Posición estratégica Interna	1.-Retorno de la Inversión	5	1.-Participación en el mercado	-2
	2.-Apalancamiento	5	2.-Calidad del producto	-1
	3.-Liquidez	4	3.- Ciclo de Vida del Producto	-2
	4.-Capital requerido vs capital disponible	4	4.-Lealtad del consumidor	-4
	5.-Flujo de Caja	5	5.-Utilización de la capacidad de los competidores	-3
	6.-Facilidad de salida del mercado	5	6.-Conocimiento Tecnológico	-5
	7.- Rotación de Inventarios	4	7.-Velocidad de introducción de nuevos productos	-3
	Promedio	4.571428571	Promedio	-2.857142857
	Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación	Fortaleza de la Industria (FI)	Calificación
Posición estratégica Externa	1.- Cambios Tecnológicos	-2	1.-Potencial de crecimiento	5
	2.-Tasa de Inflación	-2	2.-Potencial de utilidades	5
	3.-Variabilidad de la demanda	-3	3.-Estabilidad financiera	2
	4.-Rango de precio de los productos competitivos	-2	4.-Conocimiento tecnológico	3
	5.-Rivalidad /presión competitiva	-5	5.-Utilización de recursos	4
	6.-Barreras de entrada al mercado	-4	6.-Intensidad de capital	4
	7.-Presión de productos sustitutos	-2	7.-Facilidad de entrada al mercado	4
	Promedio	-2.75	Promedio	4

Y=	FF+EE	X=	VC+FI
Y=	1.8	X=	1.1

La empresa tiene una postura agresiva porque se encuentra en industria atractiva, goza de ventaja competitiva que puede proteger su fortaleza financiera, y según Miles y Snow (2003) corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores.

Después de evaluar mediante puntajes la matriz, se obtiene el siguiente gráfico:



Figura 14 Gráfico de la matriz PEYEA
Fuente: Información de Matriz PEYEA

Se puede evidenciar que la empresa en estudio se encuentra en el cuadrante “Agresivo”, lo que quiere decir que goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger su fortaleza financiera.

Las estrategias que arroja dicho cuadrante son:

- Integración Vertical
- Penetración de mercados
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación (relacionada o no relacionada)
- Liderazgo en costos

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Tabla 8:
Matriz de la Gran Estrategia

		Crecimiento rápido del mercado			
		Cuadrante II	Cuadrante I		
Posición competitiva débil			<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; display: inline-block;"> Restaurante turístico "El Paisa" </div>	Posición competitiva fuerte	
		Cuadrante III	Cuadrante IV		
		Crecimiento lento del mercado			

La organización se encuentra en el primer cuadrante lo que indica que goza de una excelente posición estratégica, y puede asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario.

Las estrategias que arroja dicho cuadrante son:

- Desarrollo de mercado
- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación relacionada

Según ANDINA, en febrero de 2019, la actividad de Restaurantes (servicios de comidas y bebidas) creció en 3.44 % comparado con el mismo mes del año anterior y logró acumular 23 meses de resultados positivos; así lo dio a conocer el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Matriz Interna Externa (MIE)

Tabla 9:
Matriz Interna Externa

		EFI		
		3	2	1
EFE	4	I	II	III
	3	IV	V	VI
	2	VII	VIII	IX
1				

MEFE	TOTAL	2.50
MEFI	TOTAL	2.51

Según el análisis de la matriz interna externa la empresa se encuentra en el cuadrante V que corresponde a desarrollarse selectivamente para mejorar, lo que significa que la empresa tiene que aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto.

Matrices de Salida

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 10:
Matriz de la Decisión Estratégica

N°	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS O ALTERNAS	MATRIZ PORTAFOLIO				TOTAL
			MFODA	PEYEA	MIE	MGE	
1	Establecer proyecciones con crédito para la adquisición de productos aprovechando su precio.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
2	Establecer estrategias de marketing para anunciar por medio de la Internet las ventas online o Delivery aprovechando el posicionamiento y calidad reconocida.	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
3	Fortalecer los conocimientos del personal para mantener y/o mejorar la eficiencia de almacenes y para el uso de RR. SS	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
4	Desarrollar un plan estratégico estructurado que incluya el proceso de Delivery.	Desarrollo de mercado	X	X		X	3
5	Mejorar los procesos de R.R. H.H. para disminuir la rotación de personal y lograr tener los mozos más idóneos.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
6	Fortalecer el protocolo de salubridad para captar nuevos clientes aprovechando la calidad de los productos y su posicionamiento organizacional	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
7	Realizar descuentos a los clientes recurrentes, sin dejar de lado la calidad de los productos.	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
8	Implementar un sistema de información que integre las áreas relacionadas a la satisfacción del cliente para la optimización de los recursos.	Desarrollo de producto	X	X	X	X	4
9	Crear una aplicación exclusiva para el seguimiento y control de su servicio Delivery	Penetración de mercado	X	X	X	X	4

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

 Tabla 11:
 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS																		
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		
		Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	
OPORTUNIDADES																				
1	Norma autorizará funcionamiento de restaurantes bajo la modalidad de delivery	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36
2	Créditos bancarios a empresas con plazos de 3 años y tasas bajas garantizado por el MEF	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
3	Postergación de obligaciones tributarias hasta junio	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4	Disminución en precios de productos básicos (limón, papa, zanahoria, camote, entre otros) por menor afluencia de público.	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08
5	Aceptación de la población al servicio de delivery	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4
6	Incremento en el uso de internet de hasta el 50%, destaca el uso de redes sociales	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7	Previsión de la CCL de aumento de las ventas online en promedio 50% en todas las categorías	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
8	La Ley N° 30884 regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
AMENAZAS																				
1	Cierre de fronteras y suspensión de transporte interprovincial afecta el sector turismo	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2	Cumplimiento de un riguroso protocolo de salubridad	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1
3	Competencia de precios por captación de clientes	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4	La mitad de la población ha dejado de percibir ingresos, se estima que la pobreza aumentará un 26% este año 2020	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16

FORTALEZAS																				
1	Los controles financieros, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
2	La calidad de los productos y el servicio son reconocidos por los clientes y consumidores	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3	Productos óptimamente posicionados en su segmento	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
4	La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
5	Los almacenes se manejan eficientemente	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06
6	Los encargados de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
DEBILIDADES																				
1	No desarrolla un proceso de planeamiento formal.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2	la publicidad usada no es la adecuada para cumplir los objetivos de la organización	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32
3	La industria es altamente competitiva.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
4	No tiene estructurado un proceso de delivery	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
5	El proceso de producción no se adapta a los nuevos requerimientos ante la crisis sanitaria actual	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6	El capital de trabajo disminuyó por el cese obligatorio de actividades	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	Se capacita al personal solo una vez al año	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
8	Alta Rotación del personal	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
9	No cuenta con área de sistema de información	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15
10	No cuenta con área de investigación, desarrollo y tecnología.	0.02	1	0.02	3	0.06	1	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04	2	0.04	3	0.06	4	0.08
		2		3.5		5.3		4.35		5.69		5.08		4.6		5.72		5.18		5.27

Finalmente, de las 9 estrategias específicas, solo 7 fueron retenidas, por lo que los 2 restantes quedan como estrategias de contingencia. Aquí el cuadro a detalle de las estrategias retenidas:

Tabla 12:
Estrategias Retenidas

	ESTRATEGIAS RETENIDAS	PONDERADO
E2	Establecer estrategias de marketing para anunciar por medio de la Internet las ventas online o delivery aprovechando el posicionamiento y calidad reconocida.	5.30
E4	Analizar el mercado para desarrollar un plan estratégico estructurado que incluya el proceso de delivery.	5.69
E5	Mejorar los procesos de R.R. H.H. para disminuir la rotación de personal y lograr tener los mozos más idóneos.	5.08
E6	Fortalecer el protocolo de salubridad para captar nuevos clientes aprovechando la calidad de los productos y su posicionamiento organizacional	4.60
E7	Realizar descuentos a los clientes recurrentes, sin dejar de lado la calidad de los productos.	5.72
E8	Implementar un sistema de información que integre las áreas relacionadas a la satisfacción del cliente para optimizar los recursos	5.18
E9	Crear una aplicación exclusiva para el seguimiento y control de su servicio delivery	5.27

3.2. Identificación de los procesos Core bussiness

El equipo de trabajo después de evaluar y analizar todos los procesos que realiza el restaurante, se obtuvo como decisión que los procesos que brindan una ventaja competitiva en la industria son: El proceso de producción (preparación de los platillos y/o bebidas) y el Proceso de servicio (atención al cliente).

Los dos procesos core business anteriormente mencionados, se presentarán a continuación, mediante sus diagramas con sus respectivas descripciones. Todo ello con la finalidad de comprender cómo funcionan.

3.2.1. Proceso de producción

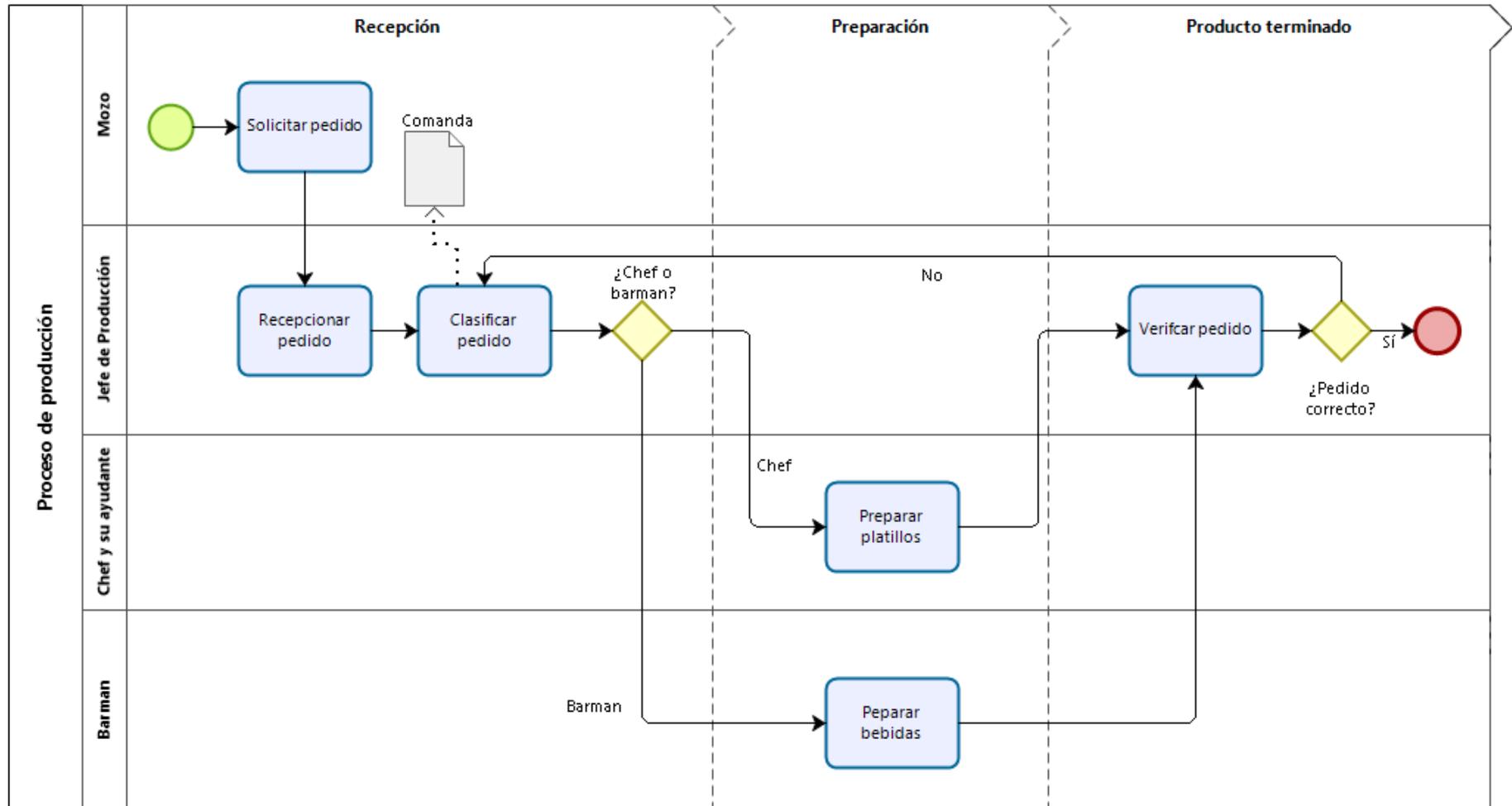


Figura 15: Diagrama del proceso de producción

Descripción del proceso

El proceso de producción consta de tres fases, las cuales son: la recepción, la preparación y el producto terminado. Dicho proceso inicia cuando el mozo solicita el pedido del cliente al jefe de producción, quien recepciona dicho pedido para clasificarlo teniendo en cuenta la comanda que se le fue entregado, es decir si el pedido irá dirigido al barman y/o al chef (fase de recepción), para preparar alguna bebida y/o platillo respectivamente (fase de preparación).

Luego el pedido es verificado por el jefe de producción, quien se cerciora si es el pedido correcto, de no ser así regresa al proceso de clasificar pedido donde se entrega a la persona quien se equivocó para que lo vuelva a preparar, caso contrario finaliza el proceso de producción (fase de producto terminado).

3.2.2. Proceso de atención al cliente

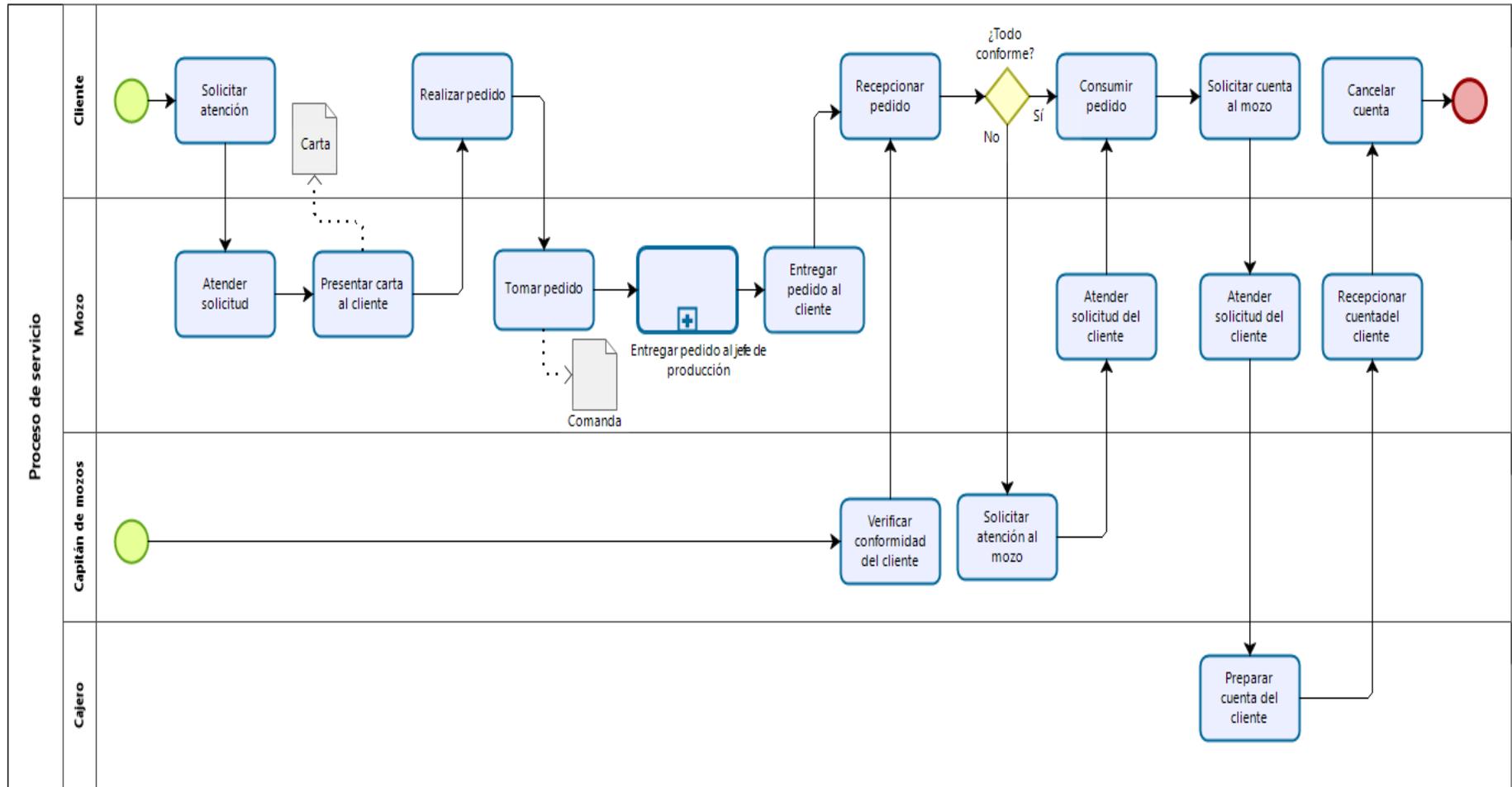


Figura 16: Diagrama del proceso atención al cliente

Descripción del proceso

El proceso de servicio inicia cuando el cliente ingresa al local y solicita la atención respectiva, el mozo atiende dicha solicitud, le presenta la carta de los productos al cliente, quien realiza su pedido en base a lo que tiene la carta, luego el mozo procede a tomar el pedido mediante la comanda (pedido del cliente), para después entregar dicho pedido al jefe de producción, este proceso se encuentra dentro de un subproceso, ya que se desprenden otras actividades (proceso dentro del proceso); en seguida el mozo entrega el pedido al cliente, quien lo recepciona, he aquí el inicio 2 del proceso de servicio, pues el capitán de mozos visita las mesas para verificar la conformidad de los clientes, ante ello el cliente se pregunta si todo conforme, de no ser así el capitán solicita la atención del mozo a la mesa respectiva, quien atiende y soluciona la necesidad del cliente, una vez resuelto ello éste último conforme con el servicio procede a consumir su producto. Por otro lado, de no encontrarse ninguna inconformidad el proceso continúa según lo establecido; para finalizar el proceso, el cliente solicita la cuenta de su pedido al mozo, quien atiende dicha solicitud y se la comunica al cajero, quien prepara la cuenta del cliente, se la entrega al mozo para que se le haga llegar al cliente y luego cancele su cuenta, y culmina allí el proceso de servicio.

3.3. Evaluación del estado actual de la gestión del personal y la calidad del servicio

Resultados del cuestionario

A: Con respecto a la variable: Rediseño del proceso de gestión del personal

Los resultados obtenidos, en la empresa INVERSIONES TURÍSTICAS SANTA INÉS S.A.C. conocida comercialmente como restaurante turístico “El Paisa”, en relación a la variable: Rediseño del proceso de gestión del personal, son los siguientes:

A.1. Dimensión: Eficacia

A.1.1. ¿Usted fue atendido satisfactoriamente la primera vez que visitó el restaurante?



Figura 17. Nivel de clientes atendidos satisfactoriamente la primera vez que visitó el local

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, rediseño del proceso de gestión del personal, la dimensión es eficacia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestó a los 30 clientes, donde el 50% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente fueron atendidos satisfactoriamente la primera que vez que visitaron el local, mientras que el otro 50% indican que ocasionalmente, raramente y nunca fueron atentados satisfactoriamente la primera vez que visitaron el local.

A.1.2. ¿Considera usted que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas?

Nivel de clientes que consideran que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas

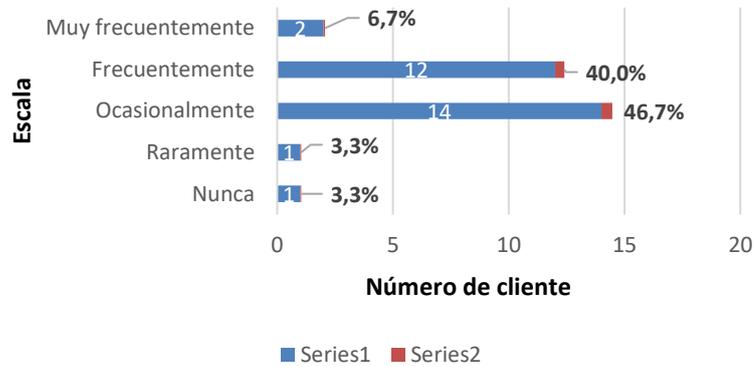


Figura 18. Nivel de clientes que consideran que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, gestión del personal, la dimensión es eficacia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestó a los 30 clientes, donde el 46,7% de los encuestados afirman que muy frecuente y frecuentemente sus necesidades fueron identificadas y comprendidas, mientras que el otro 53,3% indican que ocasionalmente, raramente y nunca sus necesidades fueron identificadas y comprendidas.

A.1.3. ¿El servicio de atención que recibe por parte de la empresa no tuvo error alguno?

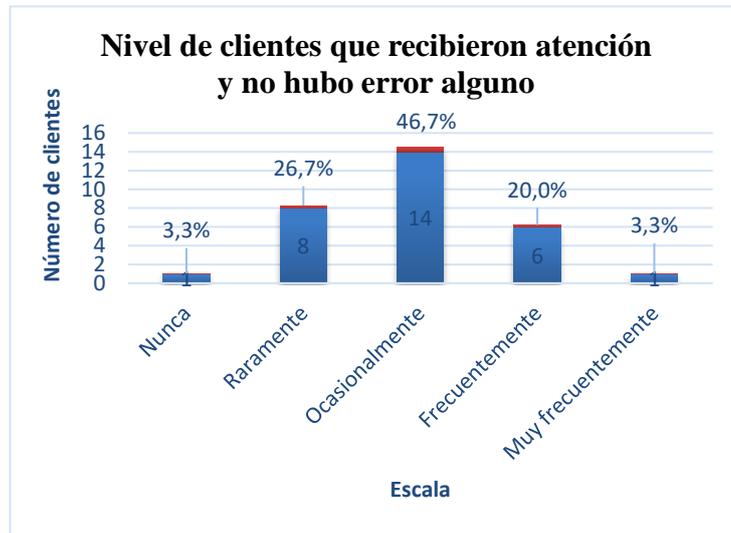


Figura 19. Nivel de clientes que recibieron atención y no hubo error alguno.

Fuente: Información de la encuesta

Con respecto a la variable, gestión del personal, la dimensión es eficacia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestó a 30 clientes, donde solo el 23,3% indicó que muy frecuente y frecuentemente recibieron atención con ningún error, mientras que el 76,7% afirman que ocasionalmente, raramente y nunca han recibido atención donde no hubo error alguno.

A.2. Dimensión: Eficiencia

A.2.1. ¿Usted es atendido con rapidez cuando lo solicita?

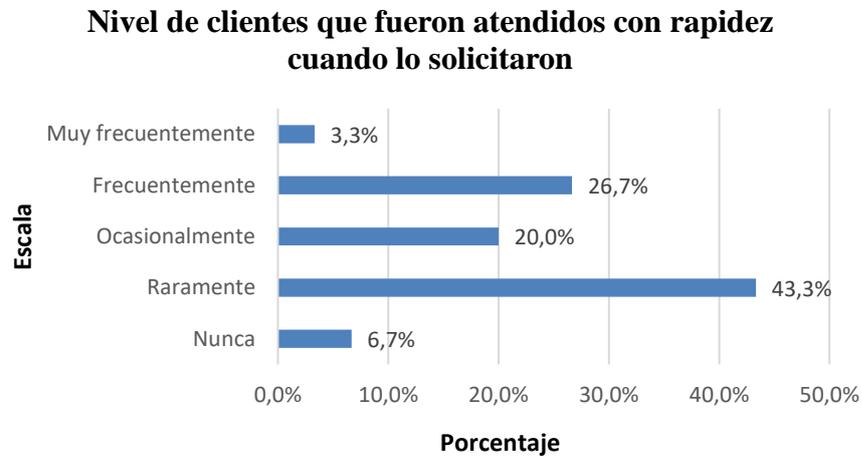


Figura 20. Nivel de clientes que fueron atendidos con rapidez cuando lo solicitaron.

Fuente: Información de la encuesta

Con respecto a la variable, rediseño del proceso de gestión del personal, la dimensión es eficiencia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestó a 30 clientes, donde solo el 30% indicó que muy frecuente y frecuentemente fueron atendidos con rapidez cuando lo solicitaron, mientras que el 70% afirman que ocasionalmente, raramente y nunca han sido atendidos con rapidez cuando lo solicitaron.

B: Con respecto a la variable: Satisfacción del cliente

Los resultados obtenidos, en la empresa INVERSIONES TURÍSTICAS SANTA INÉS S.A.C. conocida comercialmente como restaurante turístico “El Paisa”, en relación a la variable: Satisfacción del cliente, son los siguientes:

B.1. Dimensión: Fiabilidad

B.1.1. ¿El restaurante cumple con los horarios establecidos?

Nivel de respuestas de los clientes frente al horario de atención establecido por el local

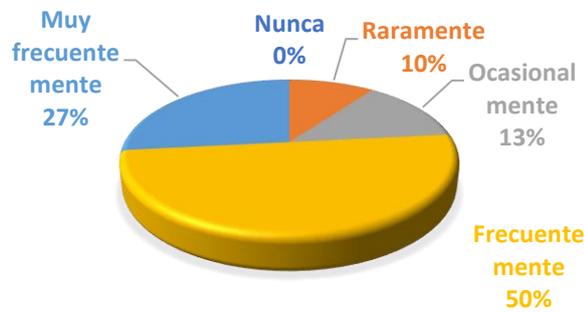


Figura 21. Nivel de respuestas de los clientes frente al horario de atención establecido por el local.

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 76,7% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el restaurante cumple con el horario de atención establecido, y el otro 23,3% indica que ocasionalmente, raramente y nunca el restaurante cumple con el horario de atención establecido.

B.1.2. ¿El restaurante cuenta con los diversos platos que en su carta ofrece?

Nivel de respuestas de los clientes respecto a si el restaurante cuenta con los platos que en su carta ofrece

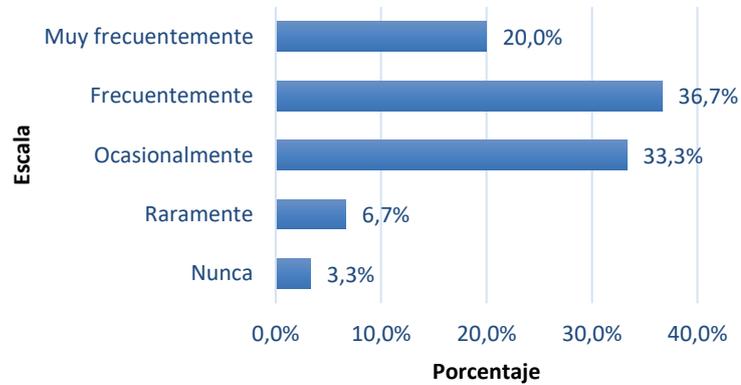


Figura 22. Nivel de respuestas de los clientes respecto a si el restaurante cuenta con los platos que en su carta ofrece.

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 56,7% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el restaurante cuenta con los diversos platos que en su carta ofrece, mientras que el 43,3% indica que ocasionalmente, raramente y nunca el restaurante cuenta con los diversos platos que en su carta ofrece.

B.1.3. ¿El restaurante sí cumple en su local con las promociones que publica en su Facebook?

Nivel de respuestas de los clientes frente al restaurante si cumple en su local con las promociones que publica en Facebook

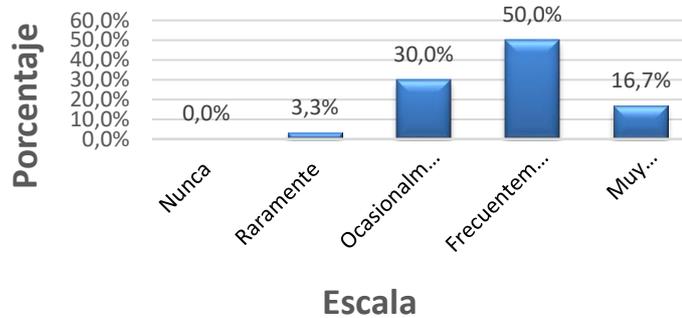


Figura 23. Nivel de respuestas de los clientes frente al restaurante si cumple en su local con las promociones que publica en Facebook

Fuente: Información de la encuesta

En la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 66,7% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el restaurante cumple en su local con las promociones que publica en su Facebook, y el otro 33,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca el restaurante cumple en su local con las promociones que publica en su Facebook.

B.1.4. ¿El mozo/ azafata ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales?

Nivel de respuestas de los clientes frente a si el mozo ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales

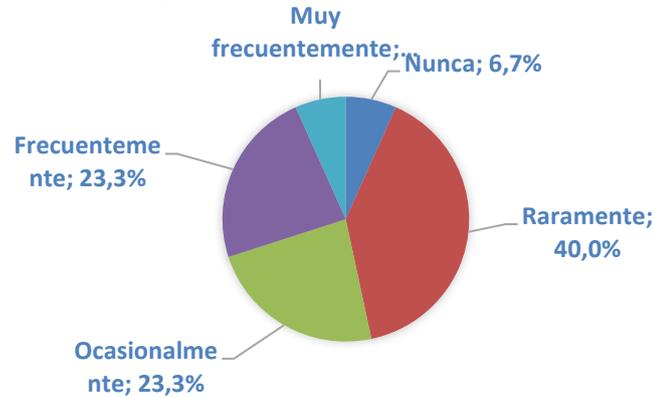


Figura 24. Nivel de respuestas de los clientes frente a si el mozo ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales.

Fuente: Información de la encuesta

En la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 30% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el mozo ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales, mientras que el 70% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca el mozo ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales.

B.2. Dimensión: Capacidad de respuesta

B.2.1. ¿Usted recibe una atención personalizada?

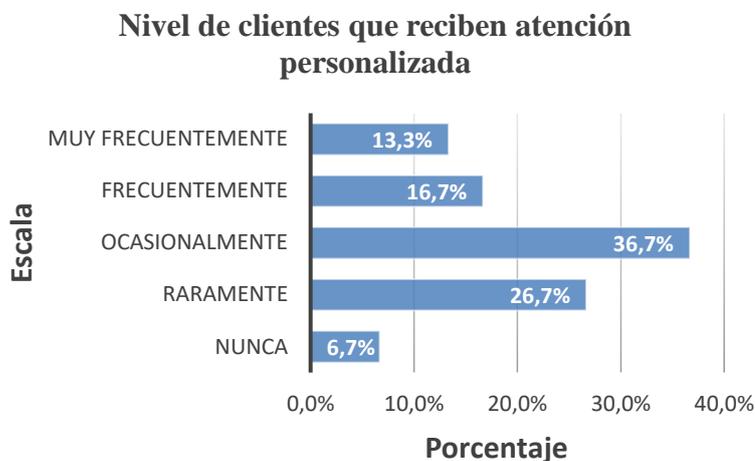


Figura 25. Nivel de clientes que reciben atención personalizada.

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de capacidad de respuesta, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 30% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente reciben atención personalizada, mientras que el otro 70% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca reciben atención personalizada.

B.2.2. ¿Usted es atendido con rapidez cuando lo solicita?



Figura 26. Nivel de clientes que fueron atendidos con rapidez cuando lo solicitaron

Fuente: Información de la encuesta

En la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 30% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente son atendidos con rapidez cuando lo solicitan, mientras que el 70% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca son atendidos con rapidez cuando lo solicitan.

B.2.3. ¿El servicio de atención que recibe por parte de la empresa no tuvo error alguno?

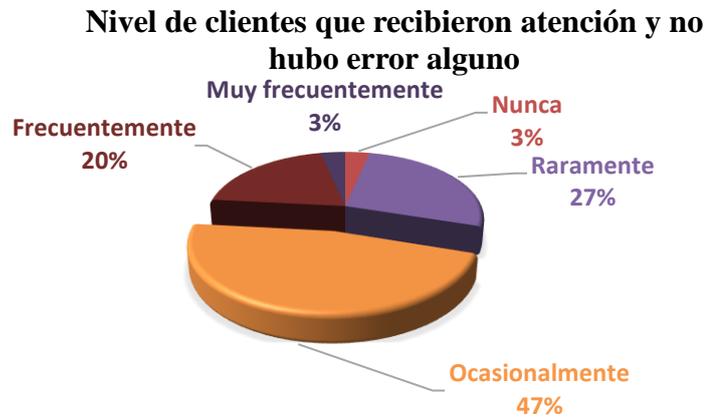


Figura 27. Nivel de clientes que recibieron atención y no hubo error alguno

Fuente: Información de la encuesta

En la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de fiabilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 23,3% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente recibieron atención sin ningún error, mientras que el 76,7% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca recibieron atención y no hubo error alguno.

B.3. Dimensión: Competencia

B.3.1. ¿Considera usted que el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas?

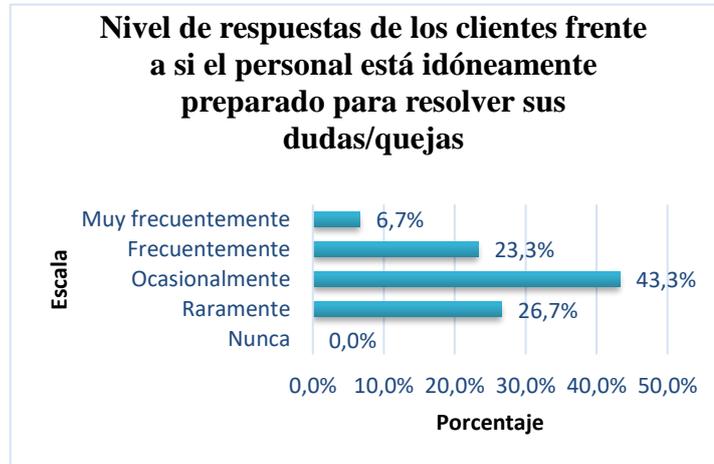


Figura 28. Nivel de respuestas de los clientes frente a si el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas.

Fuente: Información de la encuesta

En cuanto a la variable, satisfacción del cliente, la dimensión de competencia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 30% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente considera que el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas, mientras que el otro 70% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca considera que el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas.

B.3.2. ¿El personal conoce los platos que la empresa ofrece?

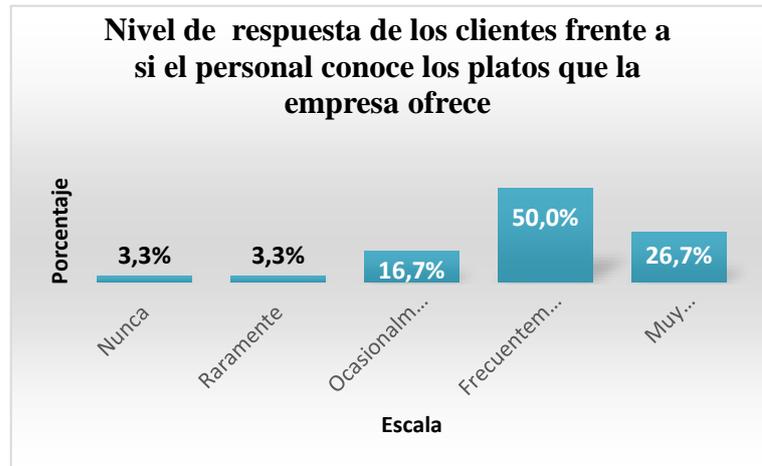


Figura 29. Nivel de respuesta de los clientes frente a si el personal conoce los platos que la empresa ofrece

Fuente: Información de la encuesta

En la variable satisfacción del cliente, la dimensión de competencia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 76,7% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente consideran que el personal conoce los platos que la empresa ofrece, mientras que el otro 23,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca considera que el personal conoce los platos que la empresa ofrece.

B.3.3. ¿Recibe recomendaciones para la elección de su plato?

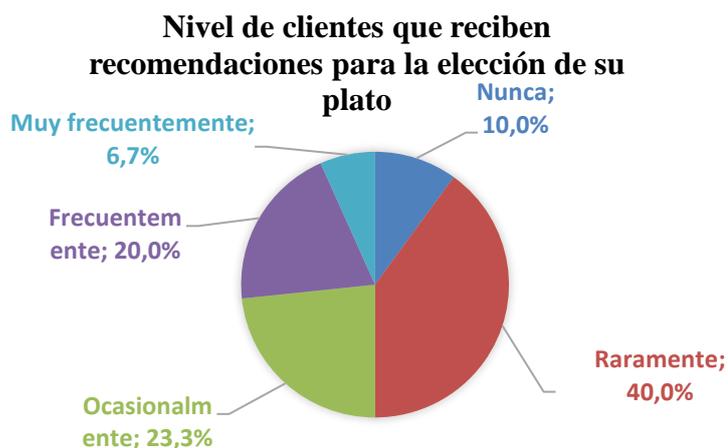


Figura 30. Nivel de clientes que reciben recomendaciones para la elección de su plato

Fuente: Información de la encuesta

En la variable satisfacción del cliente, la dimensión de competencia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 26,7% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente reciben recomendaciones para la elección de su plato, mientras que el otro 73,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca reciben recomendaciones para la elección de su plato.

B.3.4. ¿El mozo o azafata le ofrece comprobante de pago sin que usted lo solicite?

Nivel de clientes a los que el mozo ofrece comprobante de pago sin que sea solicitado

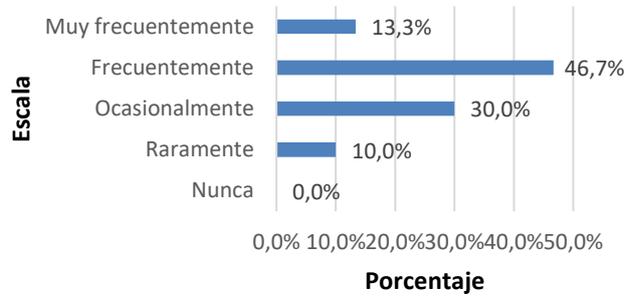


Figura 31. Nivel de clientes a los que el mozo ofrece comprobante de pago sin que sea solicitado

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de competencia, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 50% de los encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el mozo ofrece comprobante de pago sin que se lo soliciten, mientras que el otro 50% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca el mozo ofrece comprobante de pago sin que se lo soliciten.

B.4. Dimensión: Empatía

B.4.1. ¿Usted recibe un trato educado por parte del personal?

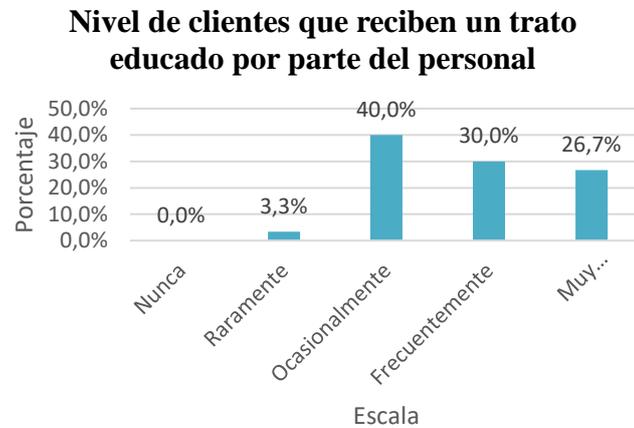


Figura 32. Nivel de clientes que reciben un trato educado por parte del personal.

Fuente: Información de la encuesta

En la variable satisfacción del cliente, la dimensión de empatía, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 56,7% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente reciben un trato educado por parte del personal, mientras que el otro 43,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca reciben un trato educado por parte del personal.

B.4.2. ¿El mozo/azafata muestra interés por resolver su problema?

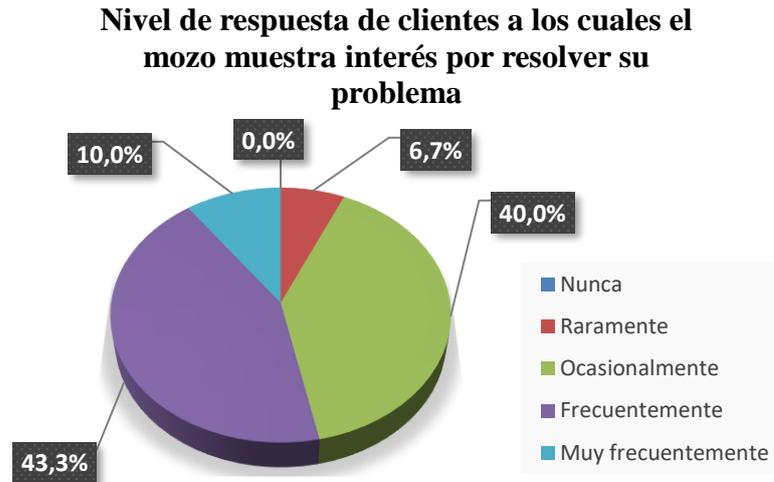


Figura 33. Nivel de respuesta de clientes a los cuales el mozo muestra interés por resolver su problema.

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de empatía, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 53,3% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente el mozo/azafata muestra interés por resolver su problema, mientras que el otro 46,7% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca el mozo/azafata muestra interés por resolver su problema.

B.4.3. ¿Considera usted que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas?

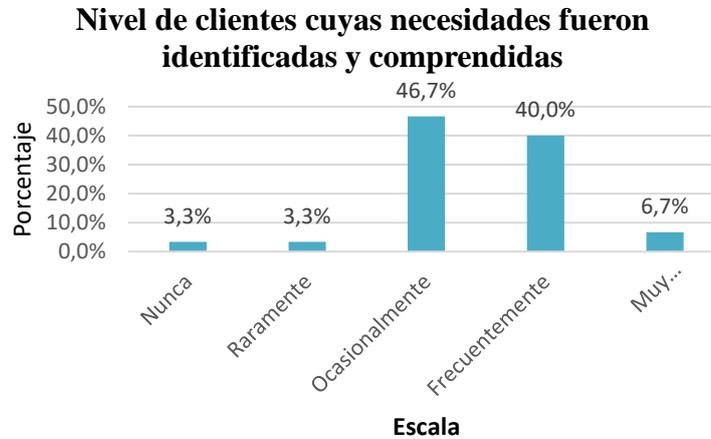


Figura 34. Nivel de clientes cuyas necesidades fueron identificadas y comprendidas

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de empatía, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde solo el 46,7% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente sus necesidades fueron identificadas y comprendidas, mientras que el otro 53,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca sus necesidades son identificadas y comprendidas.

B.5. Dimensión: Tangibilidad

B.5.1. ¿Usted nota que el personal está presentable?

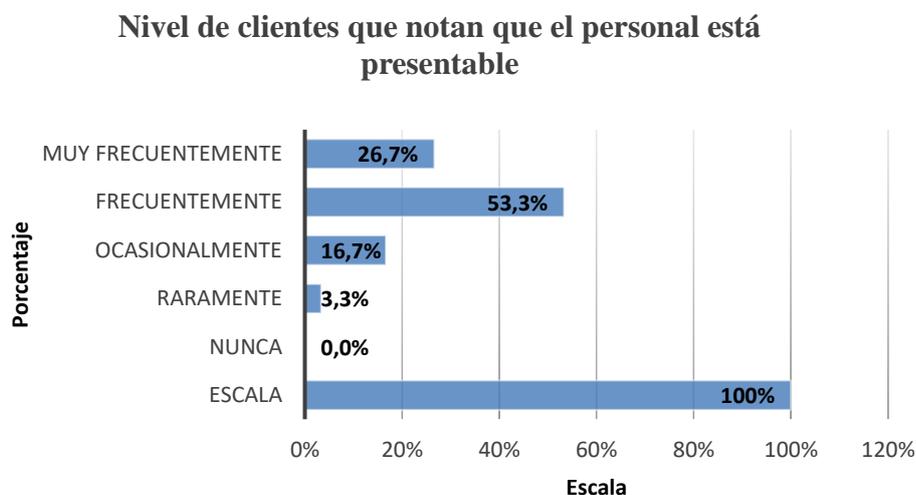


Figura 35. Nivel de clientes que notan que el personal está presentable

Fuente: Información de la encuesta

En la variable satisfacción del cliente, la dimensión de tangibilidad en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 80% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente notan que el personal está presentable, mientras que un 20% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca notan que el personal está presentable.

B.5.2. ¿Está a gusto con el orden y decoración del local?

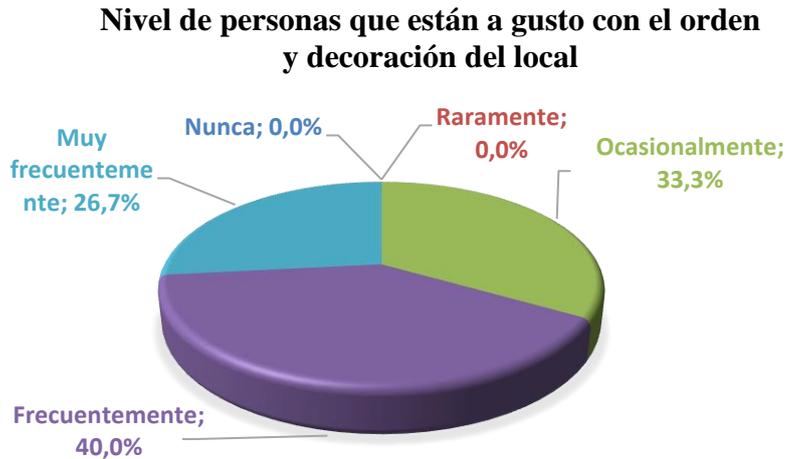


Figura 36. Nivel de personas que están a gusto con el orden y decoración del local

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de tangibilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 66,7% de encuestados indican que muy frecuentemente y frecuentemente está a gusto con el orden y decoración del local, mientras que un 33,3% afirma que ocasionalmente está a gusto con el orden y decoración del local.

B.5.3. ¿Considera usted que el lugar de atención se mantiene limpio?

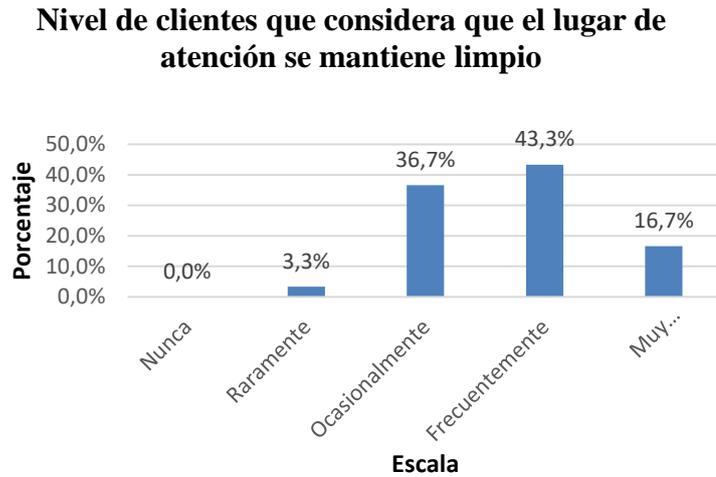


Figura 37. Nivel de clientes que considera que el lugar de atención se mantiene limpio

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de tangibilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 60% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente consideran que el lugar se mantiene limpio, mientras que un 40% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca consideran que el lugar se mantiene limpio.

B.5.4. ¿El restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil?

Nivel de clientes que indican si el restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil

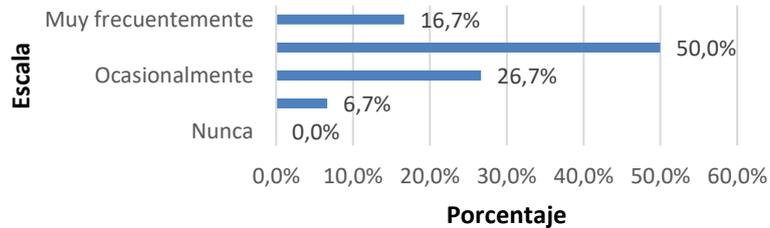


Figura 38. Nivel de clientes que indican si el restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de tangibilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 66,7% de encuestados indican que muy frecuente y frecuentemente consideran que el restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil, mientras que un 33,3% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca consideran que el restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil.

B.5.5. ¿Considera usted que la empresa está comprometida con el medio ambiente?

Nivel de clientes que consideran que la empresa está comprometida con el medio ambiente

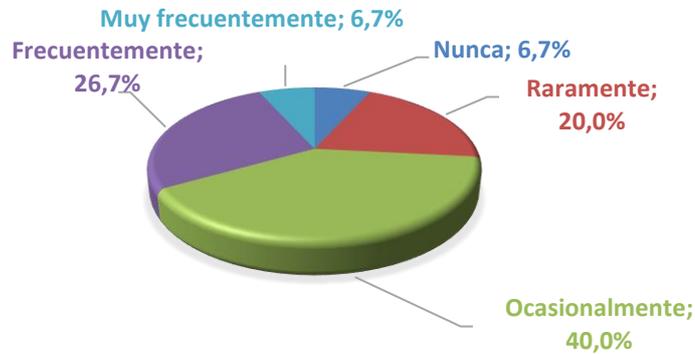


Figura 39. Nivel de clientes que consideran que la empresa está comprometida con el medio ambiente.

Fuente: Información de la encuesta

La variable satisfacción del cliente, la dimensión de tangibilidad, en el restaurante turístico “El Paisa” se encuestaron a 30 clientes, donde el 33,4% de encuestados indican que muy frecuentemente y frecuentemente consideran que la empresa está comprometida con el medio ambiente, mientras que un 66,6% afirma que ocasionalmente, raramente y nunca consideran que la empresa está comprometida con el medio ambiente.

Análisis general

Las respuestas obtenidas de los clientes mediante el cuestionario online confirman “el problema” que en un inicio nos comentó el dueño, la alta rotación del personal, lo cual se ve reflejado en las calificaciones bajas que dan los clientes a las competencias y empatía del personal, es decir, hay cierta deficiencia en la gestión del personal, todo esto fundamenta el rediseño del proceso en mención.

3.3.1. Validación del Alfa de Cronbach

Para verificar la consistencia y fiabilidad del del instrumento al recolectar los datos se utilizó el Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Ecuación 1: Alfa de Cronbach

Donde:

S_i^2 = Varianza del ítem (i)

S_T^2 = Varianza de los valores totales observados

K = Número de preguntas o ítems.

Luego de calcular las respuestas en un cuadro Excel, se reemplazan los datos, obteniendo el Alfa de Cronbach:

Tabla 13:
Datos de la fórmula para el Alfa de Cronbach

Reemplaza datos en la fórmula	
S Si²:	16.8471264
Sr²:	162.695402
K:	20
α :	0.94363147

Como se puede evidenciar finalmente el resultado del Alfa de Cronbach arrojó 0.94 lo que quiere significa que el instrumento utilizado para recabar información es consistente y fiable; pues para que sea considerado como tal el resultado debe oscilar entre 0.8 y 1. El coeficiente Alfa de Cronbach es el indicador más utilizado para cuantificar la consistencia interna de un instrumento (Bojórquez, López, Hernández, Jiménez, 2013).

3.4. Esquematización del proceso de gestión del personal

Se esquematiza los seis procesos que abarcan a la gestión del personal:

3.4.1. Incorporar personas

Etapa del reclutamiento

Identificación de la vacante

Cuando se necesita un nuevo colaborador, el jefe de mozos debe solicitar personal para la atención de los comensales, enviando dicha solicitud al área de recursos humanos. Ante ello, el área encargada hará el respectivo proceso de reclutamiento y selección según las políticas de la empresa, tomando en cuenta el perfil de puesto.

Determinar las fuentes de reclutamiento

La fuente por utilizar en el debido reclutamiento será mixta, puesto que se convocará a una reunión con todo el personal del restaurant en donde se les informará la vacante disponible; así mismo, se harán anuncios en 3 diarios, 4 bolsas de trabajo, 100 afiches, 100 carteles, fan page y en el Facebook oficial del restaurante.

Determinar los canales de reclutamiento

Como canal de reclutamiento, se va a utilizar la vía directa, porque el área de recursos humanos del restaurante efectuará directamente el proceso de reclutamiento. El encargado de este proceso será el jefe de reclutamiento y selección, José Alfredo Uriol Sánchez.

Curriculum vitae

Deberá ser un resumen escrito y ordenado, un CV actualizado, de las experiencias formativas y laborales, el cual será enviado al correo oficial del restaurante. En este escrito, se tomará más énfasis en el análisis de sus antecedentes, su formación académica, experiencia laboral y referencias.

Solicitud de documentos

Se solicita los documentos al seleccionado, tales como: copia de DNI, certificado, de antecedentes penales y judiciales, certificado de estudios, y certificaciones a fines del puesto.

Etapa de la selección

Preselección

Se hará una primera selección entre los posibles mozos idóneos para la vacante.

En base a su curriculum vitae se revisará las cartas de presentación y recomendación, y análisis de sus redes sociales. En consecuencia, se evaluarán si los candidatos reúnen las condiciones del cargo y se descartarán a los que no cumplan con los requisitos.

Aplicación de técnicas de selección

Como pruebas a los preseleccionados se les aplicará distintas pruebas técnicas, tales como: psicométricas, psicotécnicas, dinámicas de equipo, y grafología; las cuales van a ayudar a descartar a los candidatos no aptos.

Examen médico

Serán 5 postulantes, quienes luego de haber aprobado las pruebas anteriores pasarán al examen médico. Para este examen, se destinará todo un día y así saber si el preseleccionado posee un estado de salud favorable. Quedando así solo 3 postulantes para la entrevista final.

Entrevista

Se citará el día, hora, lugar, y fecha determinado a los preseleccionados para llevarse a cabo dicha entrevista, la cual tendrá como finalidad recabar toda la información necesaria del candidato, en dónde los entrevistadores serán el jefe de reclutamiento y selección junto con el jefe de mozos.

Selección final

Luego de haber pasado satisfactoriamente por las distintas pruebas de preselección, se llegará a esta etapa con 2 seleccionados para el puesto, siendo el jefe de reclutamiento y selección el que defina quién ocupará la vacante de mozo.

Contratación e inducción

Siguiendo, se elabora la carta oferta laboral (ver anexo 07), que será entregada al finalista. Si éste acepta la carta, el paso siguiente sería la firma del contrato.

Finalmente, para que el nuevo empleado se integre y pueda adaptarse fácilmente, se llevará a cabo un compartir, en donde se presentará al nuevo integrante de la familia “El Paisa”.

Tecnología utilizada en el proceso de incorporar personas

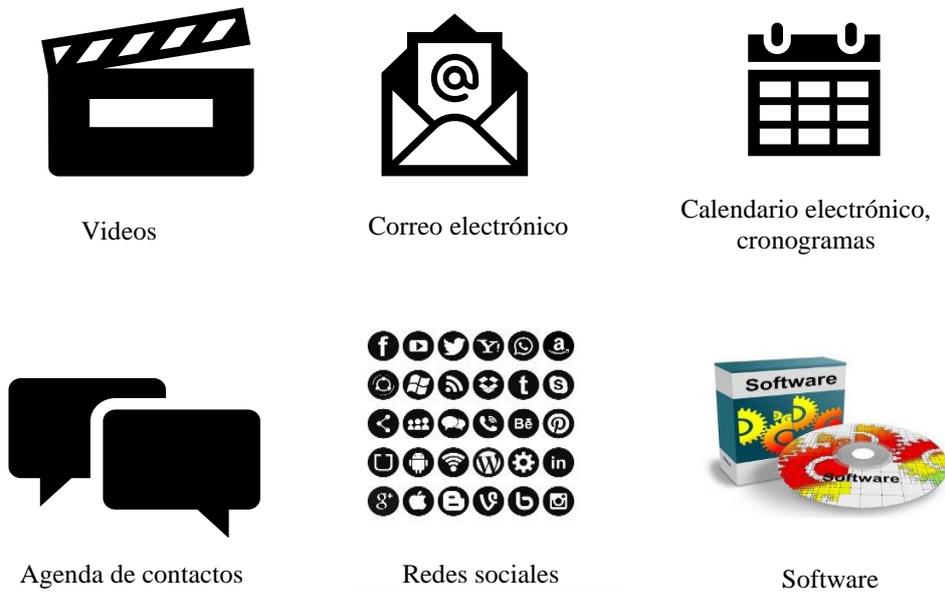


Figura 40: Tecnología utilizada en el proceso de reclutamiento y selección

Uso de software de gestión de recursos humanos para el proceso de incorporar personas

Fundamento: Odoo ERP es un software que más se ajusta al proceso de incorporar personas, debido a que permite publicar los anuncios de trabajo con tan solo unos clics, realizar fácilmente el seguimiento de las solicitudes, administrar la cartera de postulantes, crear cuestionarios de evaluación para cada candidato, vincular la plataforma con el correo electrónico y así recibir de manera automáticamente los Cvs y responder desde la plataforma o desde el correo a dónde los postulantes enviaron su información, hacer seguimiento al proceso de selección mediante los puntajes de las evaluaciones, entrevistas, etc., y finalmente obtener un finalista para el puesto.

Odoo ERP

Odoo es el ERP líder para la pequeña y mediana empresa, en la que su principal objetivo es dar al usuario una experiencia fluida y sencilla para asegurar una adaptación natural (S/n, 2018).

Su fluidez y la integración total cubren las necesidades de todas las empresas, incluso de las empresas más complejas. La flexibilidad de Odoo es tal que se pueden añadir aplicaciones dependiendo del crecimiento de la empresa, añadiendo las aplicaciones de una en una a medida que sus necesidades cambien y su clientela crezca (S/n, 2018).

S/n. (2018), indica que Odoo es un completo sistema de gestión empresarial que cubre todos los procesos de negocio de una compañía, por ejemplo:

- Gestión Financiera completa, contabilidad, cobro, pagos
- Fabricación, stock, inventarios
- Gestión de almacenes
- Gestión integral de Compras, Ventas, marketing
- Gestión Electrónica de Pedidos de Venta – EDI
- Soluciones de Movilidad para Venta y Preventa
- Call-Center de Ventas
- Integración Web, con opción de tienda virtual
- Analítica completa. Business Intelligence
- Gestión Documental y almacenamiento automático de pedidos, albaranes, facturas.

Diagrama del proceso incorporar personas

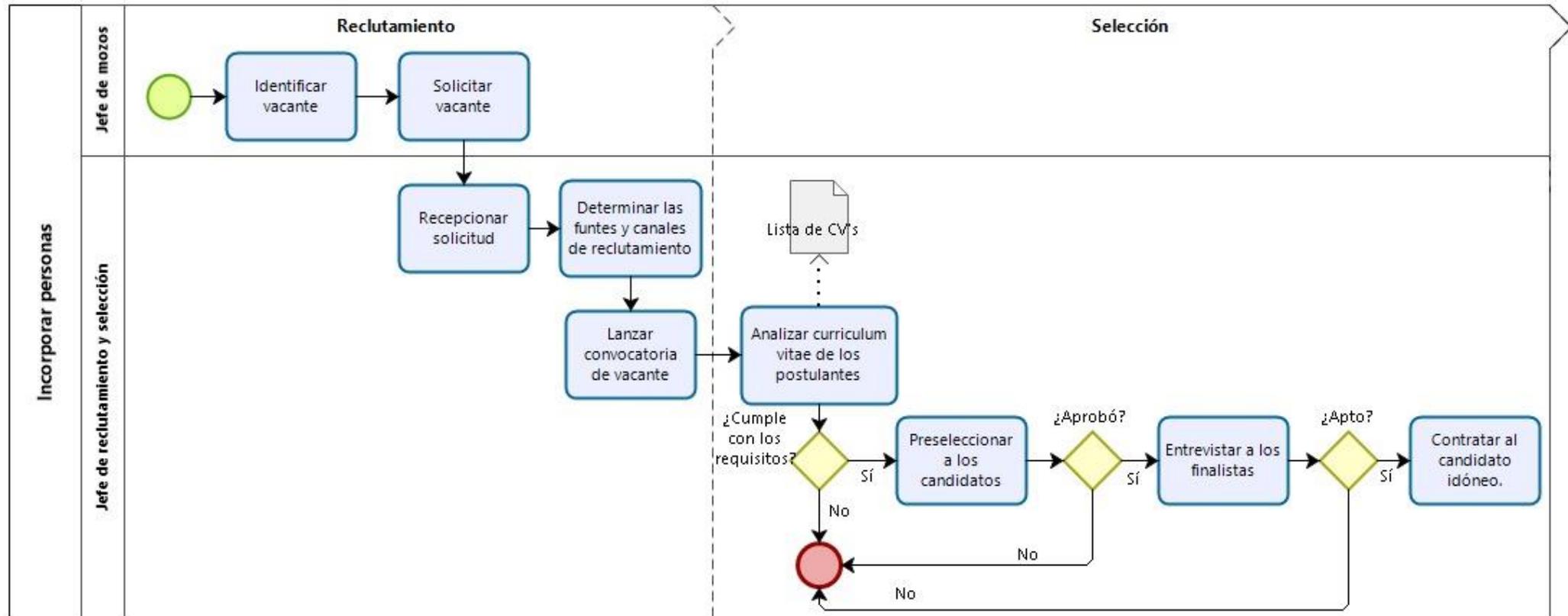


Figura 41: Diagrama de flujo para incorporar personas

Descripción del proceso incorporar personas

El proceso de incorporar a las personas inicia cuando el jefe de mozos al identificar la vacante que necesita, solicita el personal requerido al área de recursos humanos, en donde el jefe de reclutamiento y selección será el encargado de este proceso, recepcionar la solicitud, determinar las fuentes y canales de reclutamiento, lanzar la convocatoria por diferentes medios, luego de ello, recepcionar los Cvs de los postulantes para ser analizados, los que cumplan con los requisitos pasarán a ser los preseleccionados, para que rindan el examen psicométrico y los aprobados pasarán a ser entrevistados y una persona que reúna con todos los requerimientos de la empresa, será el contratado para ocupar el puesto disponible.

3.4.2. Colocar personas

Fase de planificación

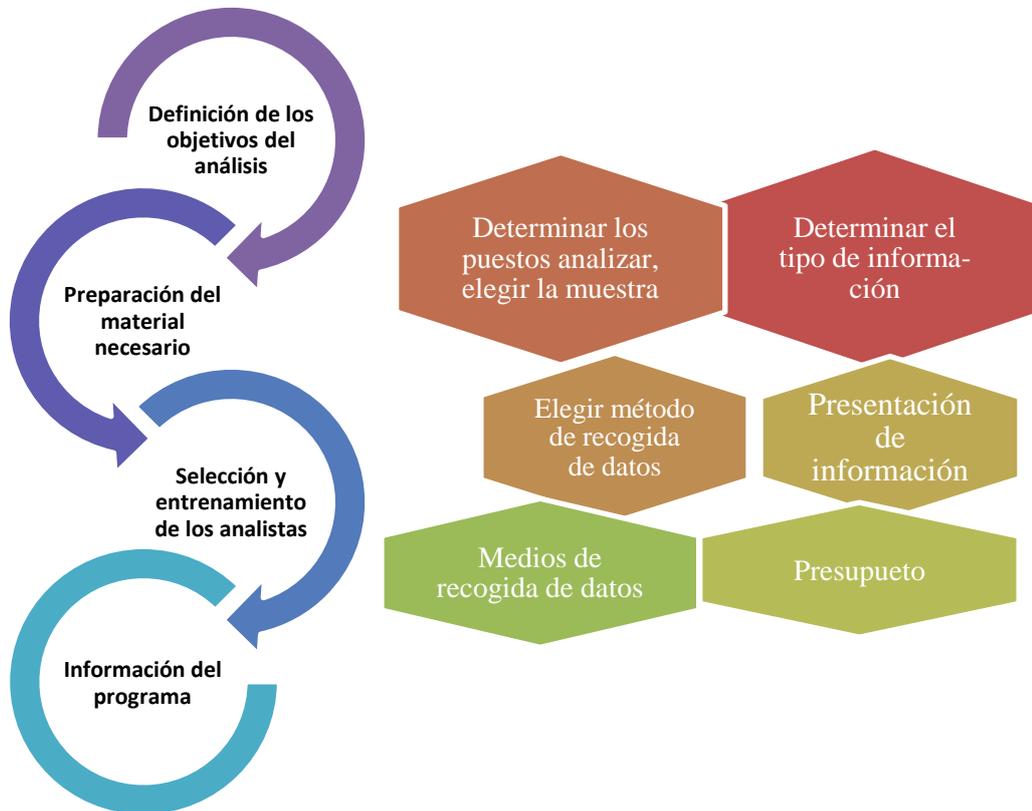


Figura 42: Fases de planificación de colocar personas

Determinar los puestos a analizar

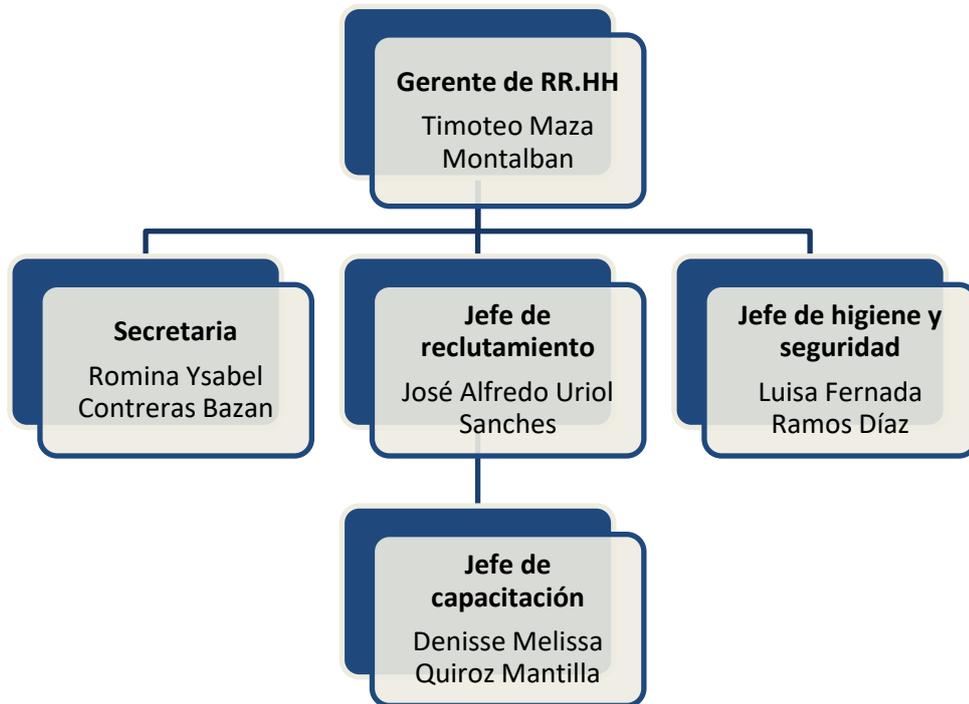


Figura 43: Determinar puestos a analizar

Elegir la muestra:

- Gerente de recursos humanos
- Secretaria
- Jefe de reclutamiento y selección
- Jefe de capacitación
- Jefe de higiene y seguridad

Determinar el tipo de información



Figura 44: Determinar tipo de información

Elegir métodos de recogida de información

Se va a utilizar el método mixto el cual ayuda a recopilar información clara, precisa y más completa; debido a que utiliza distintos métodos en simultaneo, tales como: observación directa y entrevista, encuestas y entrevistas.

Presentación de información

La información será descrita de forma mixta debido que presentará información cualitativa como cuantitativa.

Medios de recogida de información

Los encargados del análisis y descripción de puestos del restaurante “El Paisa” utilizaran como herramientas: el formulario online surveymonkey, Excel, Word.

Preparación de los materiales necesarios para el Análisis y descripción de puestos

- Formato para descripción de puesto ver anexo 08
- Encuesta realizada a los trabajadores del departamento de RRHH mediante surveymonkey.

Selección y entrenamiento de los analistas

- **Formación sobre la organización:**

Para familiarizarse con la organización y trabajadores en general, los analistas asistirán a un almuerzo con ellos, para dialogar temas de interés mutuo, donde se obtendrá información de la entidad. Luego de ello, se pasará a reunir solo con el área a trabajar en el proyecto, RR.HH para conocer sus puestos de trabajo.

- **Formación técnica**

Formación en análisis del trabajo:

Los encargados del análisis y descripción de puestos de la empresa Restaurante cebichería el Paisa serán: Esther Suguey Portal Espinoza y Leydi Janne Vargas Risco; quienes tendrán como primer objetivo conocer de cerca la entidad, recopilar la información necesaria del área selecciona y sus trabajadores, para luego ser analizada y por último elaborar el informe con el análisis y descripción de puestos.

Formación en la recogida de datos:

Se brindará una capacitación a los analistas sobre los distintos métodos de recolección de datos (mixtos): observación directa, encuestas y entrevistas.

Informar sobre el programa

Se llevará a cabo una reunión con el gerente general y los trabajadores a cargo del área de RRHH para informarles sobre el programa que se está realizando y los procesos que este implica, así como el cronograma de actividades.

Al finalizar el programa se realizará una segunda reunión para informar los resultados obtenidos y entregarles sus respectivos perfiles de puestos.

Diagrama del proceso colocar personas

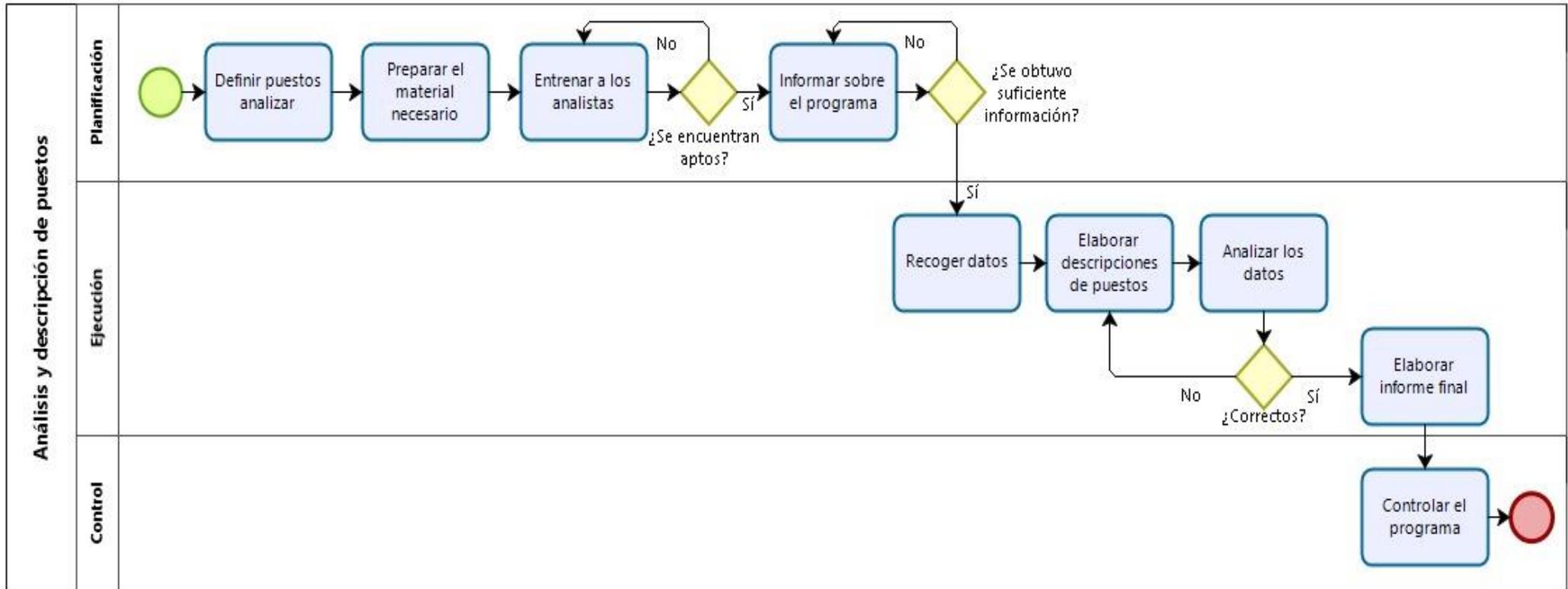


figura 45: Diagrama del proceso colocar personas

Descripción del proceso colocar personas

El proceso de colocar a las personas (análisis y descripción de puestos), inicia con la planificación en donde se va a definir los puestos analizar, preparar el material necesario, entrenar a los analistas, informar sobre el programa. En la ejecución se hace la recogida de datos, elaborar descripciones de puestos, analizar los datos si éstos fuesen correctos se va a elaborar el informe final, para que en el área de control se haga el respectivo control del programa; de lo contrario si los datos no fuesen correctos regresa a elaborar las descripciones de puestos y sigue con las siguientes actividades.

3.4.3. Recompensar personas

La propuesta de este modelo de recompensa se basa en el modelo de Towers Watson.

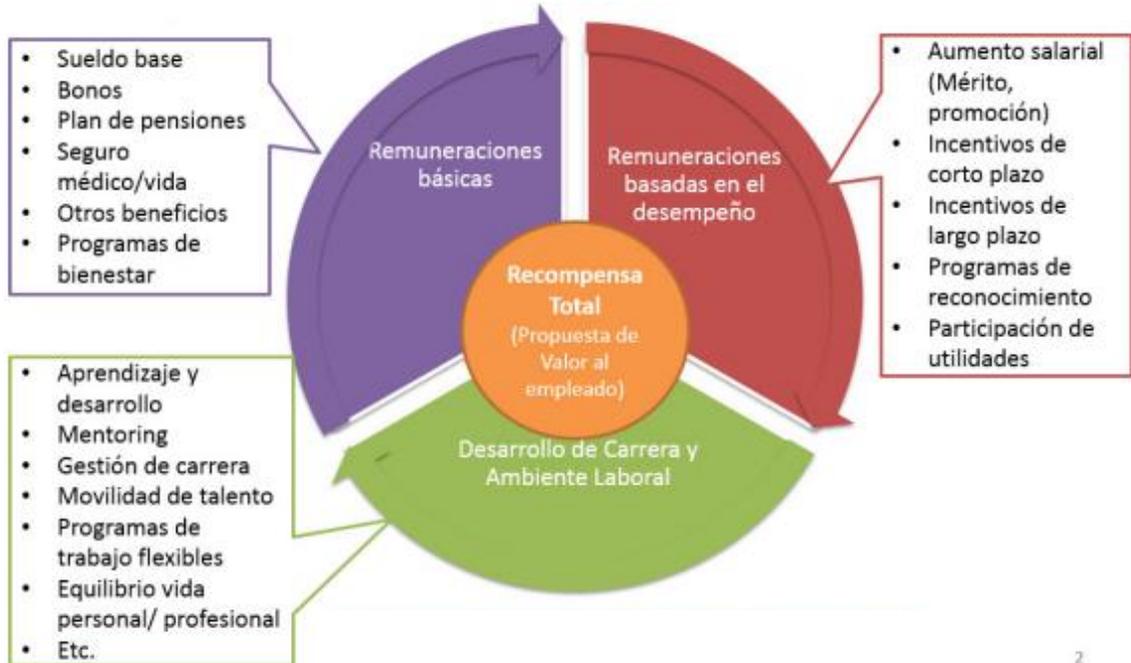


Figura 46: Recompensar personas modelo Towers Watson

Remuneraciones básicas:

Para tener los trabajadores del restaurant contentos con sus sueldos es necesario que las remuneraciones básicas cumplan con los siguientes requisitos

- Sueldo base: Los encargados de contratar al personal deberán establecer un salario base, este puede ser por horas o por días, así como también se debe establecer el pago por tiempo extra.
- Bonos: Son otorgados a los empleados que hayan hecho algo que beneficia a la empresa, este puede ser dinero extra en su sueldo, vacaciones extras, entre otros.

- Plan de pensiones: Es muy importante que el restaurant pague un plan de pensiones a sus trabajadores que lo acompañara en toda la existencia de la empresa.
- Seguro: Como en todos los trabajos los empleados están expuestos a sufrir accidentes o enfermedades por ello es conveniente que la empresa tenga asegurados a todos sus trabajadores.

Remuneraciones basadas en el desempeño:

- Aumento salarial: Es necesario aumentar el sueldo a un trabajador que esta que cumple muy bien con sus funciones y le da buenos resultados a la empresa.
- Incentivos a largo plazo: Se otorga a aquellos que se le haya encomendado estrategias y que hayan cumplidos con todos los objetivos.
- Repartición de utilidades: Es necesario que al terminar un periodo se haga la repartición del 20% de las ganancias con todos los trabajadores.

Desarrollo de carrera y ambiente laboral:

- Aprendizaje y desarrollo: A los trabajadores que cumplen muy bien sus funciones y valores, se les debe otorgar becas de estudio con respecto a lo que realiza para así pulirlo más en beneficioso tanto del trabajador como el de la organización.
- Mentoring: Los trabajadores más eficaces y eficientes tendrán acceso a cupos gratuitos para recibir mentoría (Mentoring), herramienta que consigue el desarrollo de la potencia interior de los individuos, basada en valores, agilidad mental y la creatividad junto con una excelente

gestión del conocimiento, la asunción de riesgos, la capacidad de resolución de problemas, la pasión por los resultados de la actividad empresarial y la capacidad para crear equipos.

- Trabajo flexible: Al tener un buen trabajador vamos a querer tenerlo siempre, y una manera de recompensarlo es darle una flexibilidad laboral la cual va a permitir mejorar el balance entre su vida personal (organizar mejor sus horarios para no dejar de estar con sus familias y amigos por las rutinas laborales) y el trabajo; eso va servir como recompensa por ser un buen trabajador donde indirectamente a la vez estaremos fidelizándolo.

Uso de software de gestión de recursos humanos para el proceso de recompensar personas

Fundamento: Orange HRM es una útil herramienta para el proceso en estudio debido a que calcula y controla los aspectos relacionados con las nóminas de los trabajadores de una empresa. En Orange HRM open source se incluyen todos los apartados necesarios para llevar con rigurosidad este control: cotizaciones, liquidaciones, bonificaciones y formaciones, convenios laborales y control de bajas y ausencias (S/n, 2019).

The screenshot displays the Orange HRM web interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for Admin, PIM, Leave, Time, Recruitment, and Performance. Below this is a secondary navigation bar with tabs for Configuration, Employee List, Add Employee, and Reports. The main content area shows the 'Personal Details' form for an employee named John Smith. The form includes fields for Full Name (John Smith), Employee Id (0001), Driver's License Number, Gender (Male/Female), Nationality, Marital Status, and Date of Birth. There are 'Edit' and 'Add' buttons at the bottom of the form. A sidebar on the left contains a list of menu items: Personal Details, Contact Details, Emergency Contacts, Dependents, Immigration, Job, Salary, and Report-to.

Figura 47: Orange HRM open source

3.4.4. Desarrollar personas

Fases del proceso de capacitación



Figura 48: Fases del proceso de capacitación

NECESIDAD: Detectar las necesidades de formación o adiestramiento y clasificar las mismas.

Para evaluar el área de atención al cliente, se aplica la técnica del cliente oculto (ver anexo 09) lo cual permite llegar a la conclusión que los mozos deben ser capacitados.

Un integrante del equipo (cliente oculto) se acercó al establecimiento con la finalidad de evaluar la atención brindada por el mozo. Para ello, se estableció una serie de ítems, que permite identificar las necesidades reales de los clientes respecto al servicio en general que brinda la empresa.

El cliente oculto se reunió con la otra integrante del equipo para analizar las respuestas obtenidas de su visita al restaurant, llegando así a la

conclusión que los mozos necesitan ser capacitados. De este modo es como se termina la primera fase del proceso de capacitación.

DISEÑO E INSTRUCCIÓN: programación y organización de las actividades

Diseño del plan de capacitación:

- a) Fijar los objetivos:
 - Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a atención brindada por el mozo.
 - Preparar al capital humano de la empresa en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para un mejor desempeño.
 - Lograr que los mozos se perfeccionen en sus puestos.
- b) N° de participantes: Serán todos los mozos fijos (6) los que recibirán las capacitaciones.
- c) Cursos por desarrollar:
 - Área: Servicio al cliente
 - Puesto: Mozos
 - Curso: Mesero
 - Temas de la capacitación virtual de mesero

Tabla 14:
Temas por desarrollar en el curso virtual

N° de niveles	N° de lecciones	Temas
Nivel 1	Lección 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: El restaurante • Infografía 1: N1L1H1-Compañeros de servicio • Video 2: Tipos de servicios • Video 3: Planeación y ejecución del servicio • Infografía 2: Tipos de clientes y manejo de quejas • Actividad 1: Área e integración del equipo de trabajo
	Lección 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Higiene personal • Infografía 1: Manejo higiénico de alimentos • Video 2: Lavado de manos • Infografía 2: Prevención y control de plagas • Actividad 1: Medidas de higiene
	Lección 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Mobiliario de trabajo • Infografía 1: Material de trabajo • Infografía 2: El menú y la carta • Actividad 1: Insumos básicos
Nivel 2	Lección 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Actividades previas al servicio • Video 2: La mantelería • Infografía 1: Vajilla, cubertería y menaje • Infografía 2: La cristalería • Video 3: Montaje de mesas • Infografía 3: Las servilletas • Actividad 1: Cómo realizar el montaje de las mesas
	Lección 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Protocolo de servicio • Video 2: La comanda • Video 3: Servicio de bebidas • Video 4: Servicio de alimentos • Video 5: Servicio de café e infusiones • Video 6: Trámite y cobro de la cuenta • Video 7: Actividades después del cierre del servicio • Actividad 1: Servicio al cliente
	Lección 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Transporte de platos en las manos • Video 2: Manejo de soperas, fuentes y el cuchareo • Video 3: Desmontaje de mesas • Actividad 1: Procedimientos del servicio
Nivel 3	Lección 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Infografía 1: Vinos y maridaje • Video 1: Servicio de vinos • Video 2: Servicio de vino espumoso • Actividad 1: Servicio de bebidas

	<p>Lección 2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Técnicas de racionado, trinchado, desespinado y pelado • Video 2: Elaboración de platillos frente al comensal • Video 3: Flambeado de postres • Actividad 1: Preparación de platos a la vista del comensal
	<p>Lección 3</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Servicio de banquetes • Video 2: Servicio en la habitación • Video 3: Servicio de buffets • Actividad 1: Procedimientos de servicio
	<p>Lección 4</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Video 1: Desobstrucción vía aérea • Video 2: Quemaduras • Video 3: Heridas y hemorragias • Infografía 1: Protección civil • Actividad 1: Saber qué hacer en casos de emergencia
Nivel 4	<p>Lección 1</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Infografía 1: Entradas, ensaldas y aderezos • Video 1: Servicio de quesos • Infografía 2: Guarniciones y salsas • Infografía 3: Sopas, cremas y consomés • Infografía 4: Pastas y arroces • Infografía 5: Pescados y mariscos • Infografía 6: Tipos de carnes • Actividad 1: Gastronomía
	<p>Lección 2</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Infografía 1: Conceptos básicos de nutrición • Infografía 2: Alergias e intolerancias • Video 1: Tipos de cocinas • Infografía 3: Tendencias • Actividad 1: En torno a la comida

Ejecución del plan de capacitación:

- Comunicar al área de atención al cliente: Días previos a que inicia el curso virtual, se debe comunicar a todos los camareros el cómo se va a desarrollar el proceso de su capacitación, entregándoles así el cronograma de actividades, el método de evaluación, equipo y materiales necesarios.
- Suministrar materiales: La capacitación se desarrollará mediante un curso virtual gratuito en la plataforma “Capacítate para el empleo,

fundación Carlos Slim”. Para ello, los mozos tendrán acceso al computador de la jefa de capacitación en donde podrán visualizar los videos, leer las infografías y rendir las evaluaciones de cada lección; además se les suministrará libretas y lapiceros para sus apuntes.

- c) Administrar el desarrollo del curso: la jefa de capacitación al término de cada nivel citará a cada uno de los mozos y revisará sus avances respectivos que el programa virtual calcula. Dicha información será archivada en cada ficha de capacitación de los mozos.

VALIDACIÓN: selección de las técnicas a utilizar

- a) Adiestramiento individual

Cada mozo ingresará a la plataforma de capacitación “Capacítate para el empleo, fundación Carlos Slim”, donde deberá registrarse con sus datos, creándose así un usuario y contraseña para las veces que deba entrar a desarrollar su curso virtual de capacitación.

- b) Clases multilaterales:

Al culminar los mozos el nivel 2 de su capacitación virtual, es decir, al finalizar la primera semana, la psicóloga reunirá a todos los mozos para realizar un conversatorio sobre lo que están aprendiendo, y de esta manera asegurarse si se están cumpliendo los objetivos de la capacitación.

Al culminar los mozos sus 4 niveles de su capacitación virtual, es decir, al finalizar la segunda semana, la psicóloga reunirá a todos los mozos para realizar un juego de roles, para el cual se formarán dos grupos

de 3 mozos, donde un grupo actuará como clientes exigentes, mientras el otro serán los mozos y deberán aplicar lo aprendido durante la capacitación virtual.

APLICACIÓN: evaluación de resultados

Los 3 tipos de evaluación

a). Antes de la capacitación

Se utiliza la técnica del cliente oculto para evaluar la calidad de atención al cliente, en cual se identificó ineficiencias en los mozos.

b). Durante la capacitación:

- La psicóloga lleva un control y registro de los avances del participante cada nivel terminado.
- Se realizará un conversatorio al finalizar la primera semana y un juego de roles al culminar su capacitación virtual (semana 2). Estas técnicas le permiten a la psicóloga analizar lo que están aprendiendo los mozos y si se está cumpliendo con los objetivos de la capacitación planteados inicialmente.

c). Después de la capacitación

- Al culminar la capacitación virtual los mozos deberán elaborar y entregar un informe con todo lo aprendido durante su capacitación.
- Se realizará una encuesta breve a los capacitados para conocer qué tan bueno resultó una capacitación virtual y su satisfacción.

- Se realizará una encuesta breve a los comensales para conocer si existe una mejora en la calidad de atención de los mozos.

Herramientas de TI para el proceso de desarrollar personas

Fundamento:

La plataforma virtual por utilizar es “Capacítate para el empleo, fundación Carlos Slim”, una plataforma que desarrolla programas gratuitos incluido la certificación en los ámbitos de educación, salud, empleo, desarrollo económico, seguridad vial, deporte, medio ambiente, justicia, cultura, desarrollo humano, y ayuda humanitaria. En donde el programa que más se adecua a la necesidad de la empresa es el empleo, pues allí encontramos la capacitación virtual de servicio al cliente, con el curso para mesero (S/n, 2018).

- Aquí se presenta la portada de la plataforma “Capacítate”:

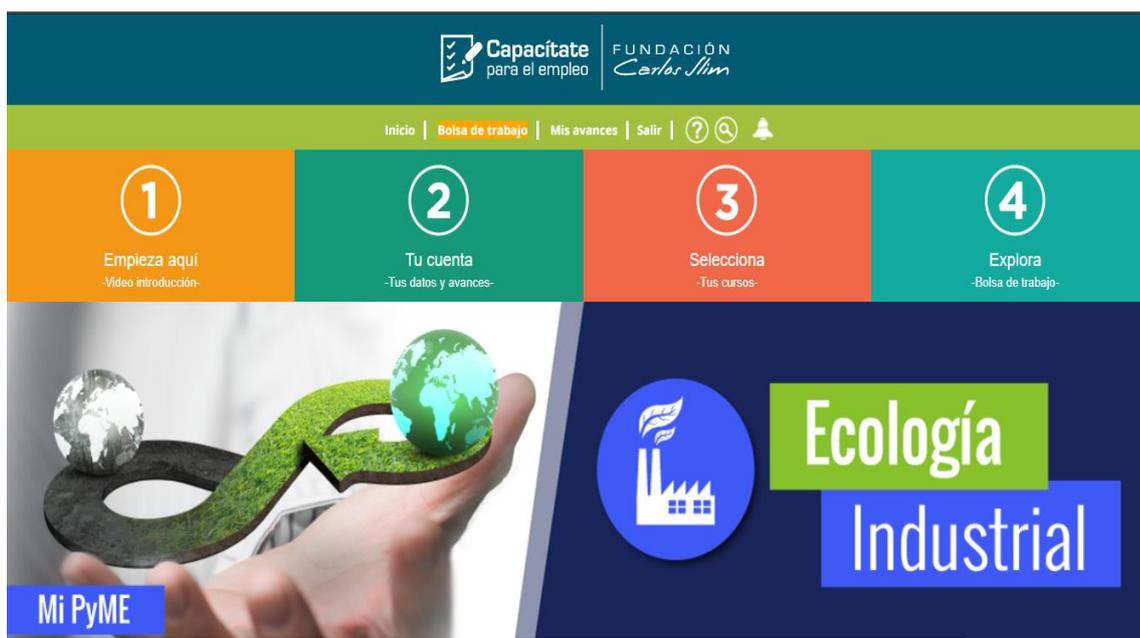


Figura 49: Portada de la plataforma

- Los cursos en el programa de servicio al cliente en la plataforma “Capacítate”



Figura 50: Cursos de la plataforma virtual

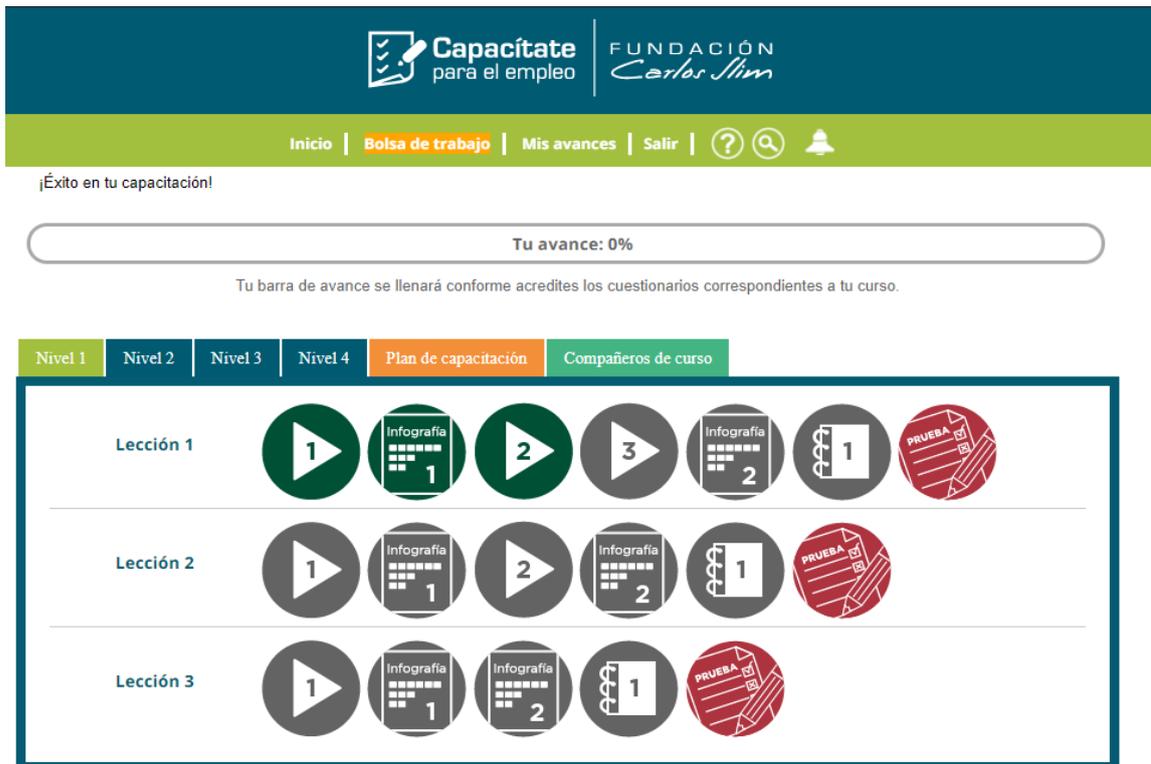
- Video introducción sobre el curso mesero en la plataforma “Capacítate”



Mesero

Figura 51: Video introductorio sobre el curso

- Niveles y lecciones en el curso de mesero para la capacitación en la plataforma “Capacítate”.



The screenshot shows the 'Capacítate' platform interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'Capacítate para el empleo' and 'FUNDACIÓN Carlos Slim'. Below the navigation bar, there is a progress bar indicating 'Tu avance: 0%'. A message below the progress bar states: 'Tu barra de avance se llenará conforme acredites los cuestionarios correspondientes a tu curso.' Below the progress bar, there is a grid of lessons organized by levels. The levels are: Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3, Nivel 4, Plan de capacitación, and Compañeros de curso. The 'Plan de capacitación' level is currently selected. The grid shows three lessons (Lección 1, Lección 2, and Lección 3) with various icons representing different activities like 'Infografía', 'PRUEBA', and '1'.

Figura 52: Niveles y lecciones del curso virtual

- Finalmente se obtiene un certificado del curso (ejemplo)



Figura 53: Certificado del curso virtual

Diagrama del proceso desarrollar personas

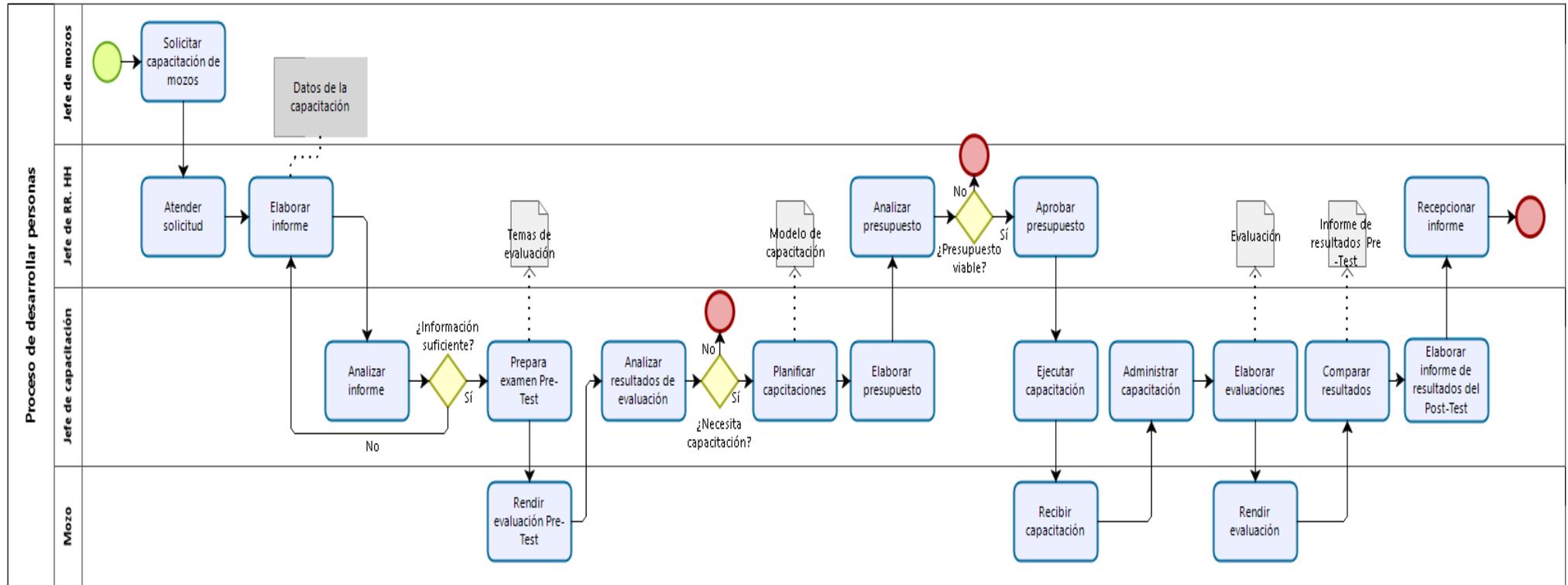


Figura 54: Diagrama del proceso de desarrollar personas

Descripción del proceso desarrollar personas

El proceso de desarrollar personas inicia cuando el jefe de mozos solicita capacitación de mozos al jefe de recursos humanos, quien atiende la solicitud, y elabora el informe con los datos de la capacitación alcanzados. Dicho informe pasa al jefe de recursos humanos quien deberá analizar y verificar si existe suficiente información para preparar el examen pre-test, si por el contrario no existiera, el proceso regresa a cargo del jefe de mozos quien debe volver a elaborar el informe. Luego de preparado el examen, los mozos deben rendirlo para que el jefe de capacitación analice los resultados y evalúe si realmente ellos necesitan la capacitación, de no ser así, culminaría todo el proceso, pero si el resultado arroja que sí lo necesitan, este último jefe debe planificar la capacitación y de acuerdo a ello elaborar un informe de presupuesto, el cual será analizado por el jefe de recursos humanos y evaluará si el presupuesto es viable o no, de no serlo, culminaría el proceso. Sin embargo, si fuese viable, dicho jefe deberá aprobarlo para que el jefe de capacitación ejecute lo solicitado, los mozos recibirán su capacitación, y este jefe deberá administrarla para que una vez culminada proceda a elaborar evaluaciones post-test para que los mozos lo rindan, y en base a los nuevos resultados el mismo jefe los compare elaborando un informe de resultados post-test para ser enviado y recepcionado por el jefe de recursos humanos culminando así todo el proceso de desarrollar personas.

3.4.5. Retener a las personas

Objetivo general

- Diseñar un programa para retener al personal del restaurante turístico “El Paisa”

Objetivos específicos:

- Proponer un programa de higiene, seguridad y calidad de vida para el personal
- Proponer un programa de relación con los empleados
- Utilizar las tecnologías de la información como apoyo al para el diseño del programa

Responsable: El primer paso que la organización debe realizar para desarrollar este programa es designar un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.

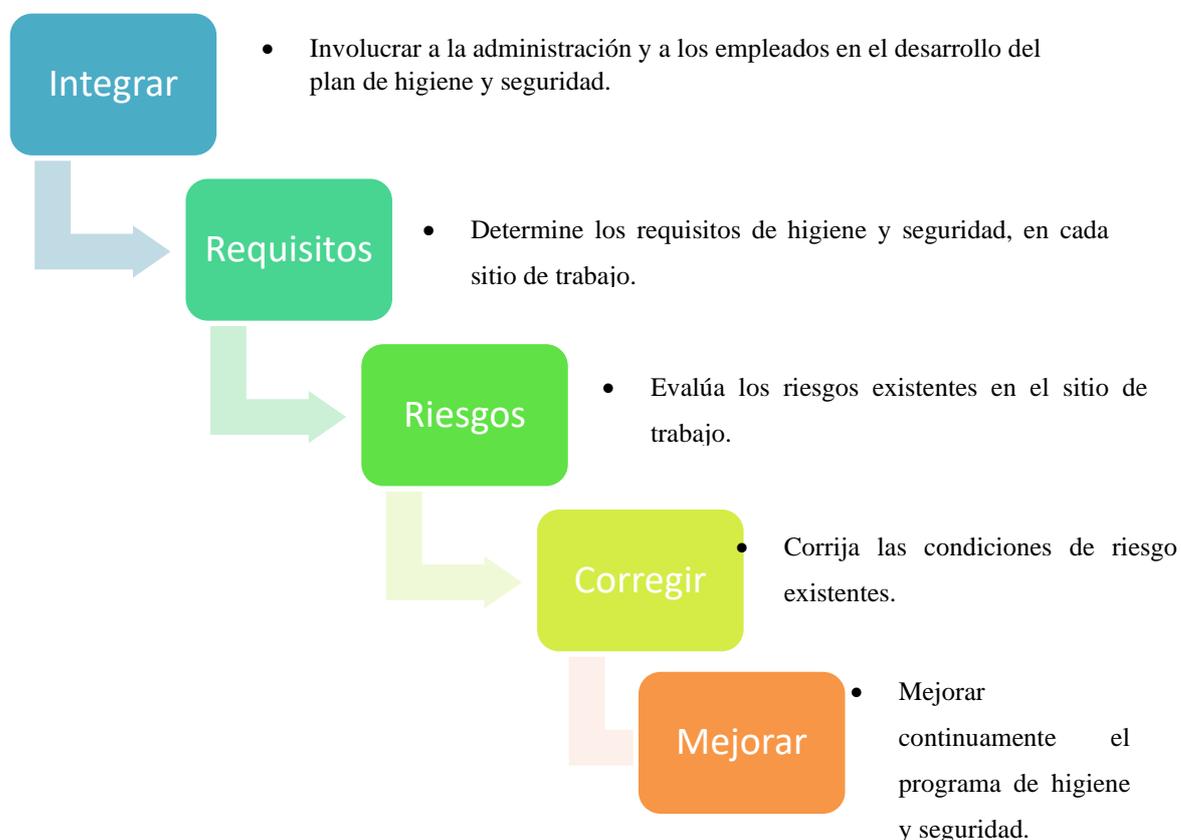


Figura 55: Retener a las personas

Higiene, seguridad y calidad de vida

-Higiene laboral

“El Paisa” debe brindar a todos sus trabajadores óptimas condiciones ambientales de trabajo que les garantice salud física y mental, y bienestar a todos sus colaboradores. Los principales elementos de un programa de higiene laboral están relacionados con:

- **Ambiente físico de trabajo:**

Para el buen funcionamiento de las labores de los trabajadores es muy importante que se desarrolle en un buen ambiente físico de trabajo, por ello el líder del programa deberá visitar todas las instalaciones de la empresa desde las oficinas hasta los almacenes registrando en una ficha las condiciones en que se encuentra el área de trabajo como: la iluminación, ventilación, temperatura y ruidos.

- **Ambiente psicológico de trabajo:**

Los líderes con la ayuda de la psicóloga deben detectar primero si el trabajador es una persona conflictiva o no, si las relaciones entre trabajadores son agradables, que actividades del trabajo para el personal son agradables así también como cosas que los motiva.

- **Aplicación de principios de ergonomía:**

Como se sabe los principios de ergonomía son muy extensos, en este modelo solo se propone revisar tres:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

-Salud ocupacional y estrés:

Para conocer las condiciones de salud o si presentan cuadros de estrés de los trabajadores, el jefe de higiene y seguridad deberá realizar una encuesta de sanidad, con preguntas bien definidas que permitan determinar las verdaderas condiciones de salud de los trabajadores y si estas son causadas por el mismo trabajo y como afectan a su desempeño.

-Seguridad en el trabajo:

Para garantizar la máxima seguridad en el trabajo se deben tomar medidas para prevenir accidentes, prevenir incendios y prevenir robos.

Relación con los empleados

Es muy importante que los trabajadores del restaurante tengan atención, reconocimientos y acompañamiento, pues todas las personas están sujetos a problemas familiares, económicos o de salud. Y para ayudar a lidiar con esto se debe motivar y proporcionar asistencia a quienes los requieren, así como también hacer el debido reconocimiento a quienes se lo merecen. Para apoyar ello, se cuenta con el modelo basado en los principios de Milkovich y Boudreau.

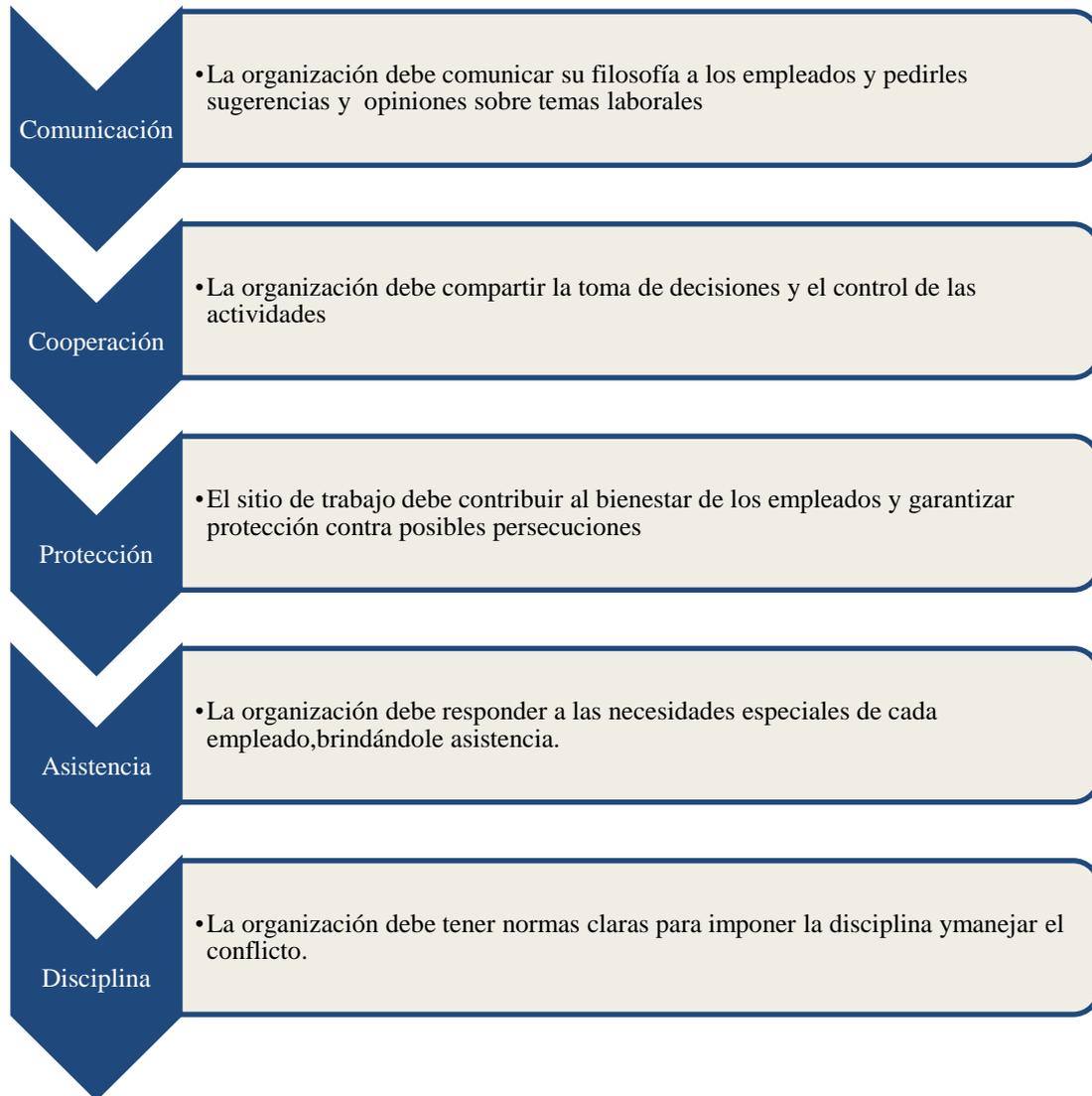


Figura 56: Relación con los colaboradores

Programa de propuesta y reconocimientos

El capital humano del restaurante “El Paisa” es la fuente más importante, estos son capaces de aportar a la organización, propuestas innovadoras y creativas, solución a problemas o hacer alguna aportación extraordinaria a la organización.

Por ellos este programa pretende incentivar a los trabajadores que cooperen con la empresa y serán recompensados aquellos que tengan propuestas que generen buenos resultados. El reconocimiento se realizará en público para convertirlos en

modelo para los demás trabajadores, y la recompensa pueden ser vacaciones o algún bono extra en su sueldo.

Programa de ayuda al colaborador

Ante cualquier problema que presente un colaborador, con la aplicación de este programa se pretende ayudar al trabajador a resolver dichos problemas y saber sobre llevarlos para que no afecte su desempeño en la empresa.

Primero se debe generar confianza para que el empleado pueda expresar sin temor sus incidencias, esta es una labor para la psicóloga de la empresa quien deberá detectar los problemas que asechan al personal

La asesoría puede ir desde una breve charla con el gerente o jefe inmediato hasta reuniones privadas con consultores profesionales en el lugar de trabajo.

Las finalidades de este programa es ayudar a los colaboradores a resolver los problemas personales que interfieren con el desempeño de su trabajo.

Tecnologías de la información para el proceso de retener personas

Fundamento: S/n. (2017) afirma que:

Archievers es una solución que ayuda a los principales empleadores a nivel mundial a aumentar el compromiso y la retención, mejorar los resultados e impactar en el éxito empresarial. Con una visión compartida del éxito, el personal liderará, colaborará, innovará y sobresaldrá. Cuando los empleados tienen éxito, el negocio despegará.

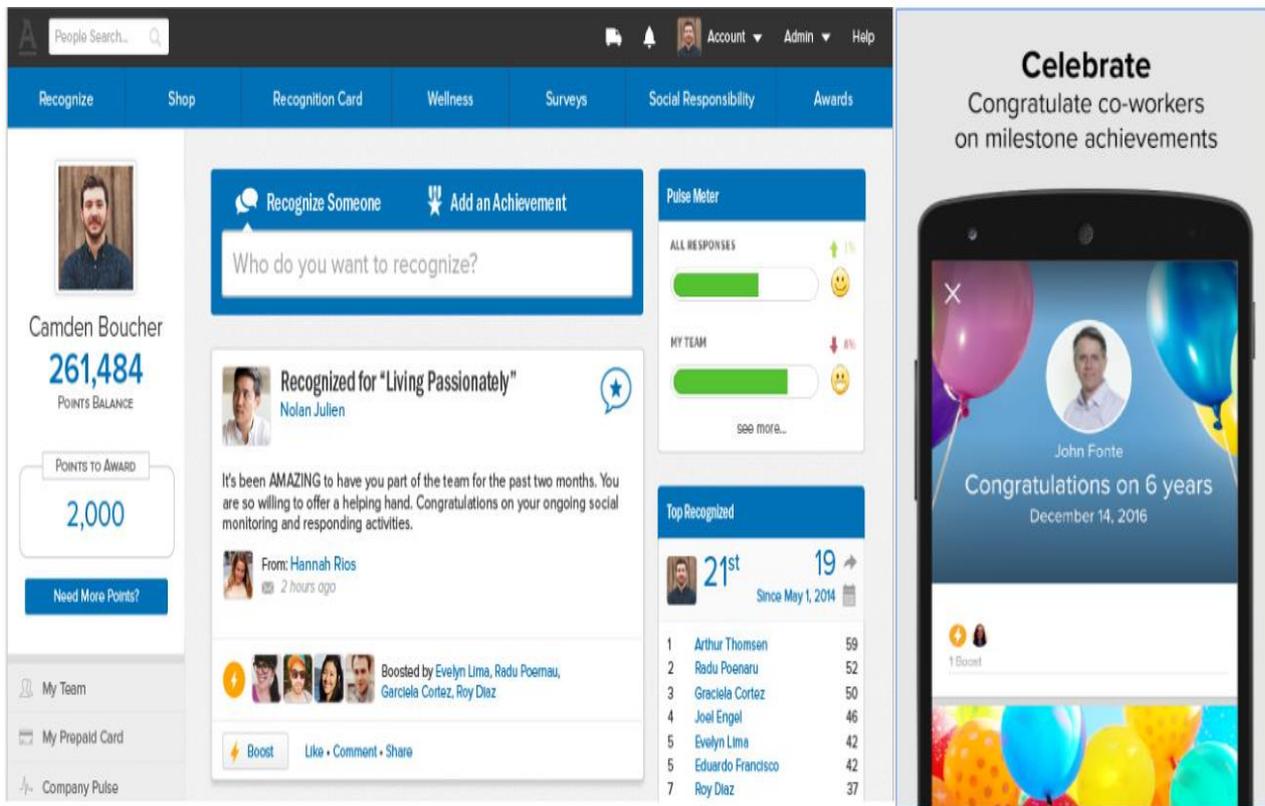
Esta aplicación refuerza e inspira los comportamientos de los empleados que impulsan el éxito empresarial medible. Los empleados comprometidos dan como resultado clientes felices, lo que es clave para el crecimiento continuo de los ingresos y las ganancias (S/n, 2017).

- **Achievers:**

Esta aplicación se puede utilizar para establecer la fecha de un evento de reconocimiento para los empleados, invitar a la gente a expresarse, crear certificados y programar recordatorios de fechas de cumpleaños y aniversarios.

Los colaboradores pueden usar la aplicación para enviar felicitaciones en línea a sus compañeros de trabajo. Si la empresa está en condiciones de adquirir las aplicaciones adicionales permitirá que los empleados compartan sus logros en Facebook, LinkedIn y Twitter, así como para hacer uso de un tablero de mensajes virtual para publicar certificados digitales y recados. Esta aplicación está disponible para: iOS, Android y BlackBerry.

Costo: la aplicación para smartphone es gratuita; el costo de otras aplicaciones varía.



The image displays a web-based recognition system interface. On the left, a user profile for Camden Boucher is shown with a points balance of 261,484 and 2,000 points to award. The main area features a 'Recognize Someone' section with a search bar and a 'Recognized for "Living Passionately"' card for Nolan Julien, which includes a congratulatory message and a list of boosters. A 'Pulse Meter' shows team performance metrics. On the right, a 'Celebrate' section displays a congratulatory message on a smartphone screen for John Fonte, celebrating 6 years on December 14, 2016, with a list of top recognized employees.

Rank	Name	Points
1	Arthur Thomsen	59
2	Radu Poenaru	52
3	Graciela Cortez	50
4	Joel Engel	46
5	Evelyn Lima	42
5	Eduardo Francisco	42
7	Roy Diaz	37

Figura 57: Achievers

Diagrama del proceso retener personas

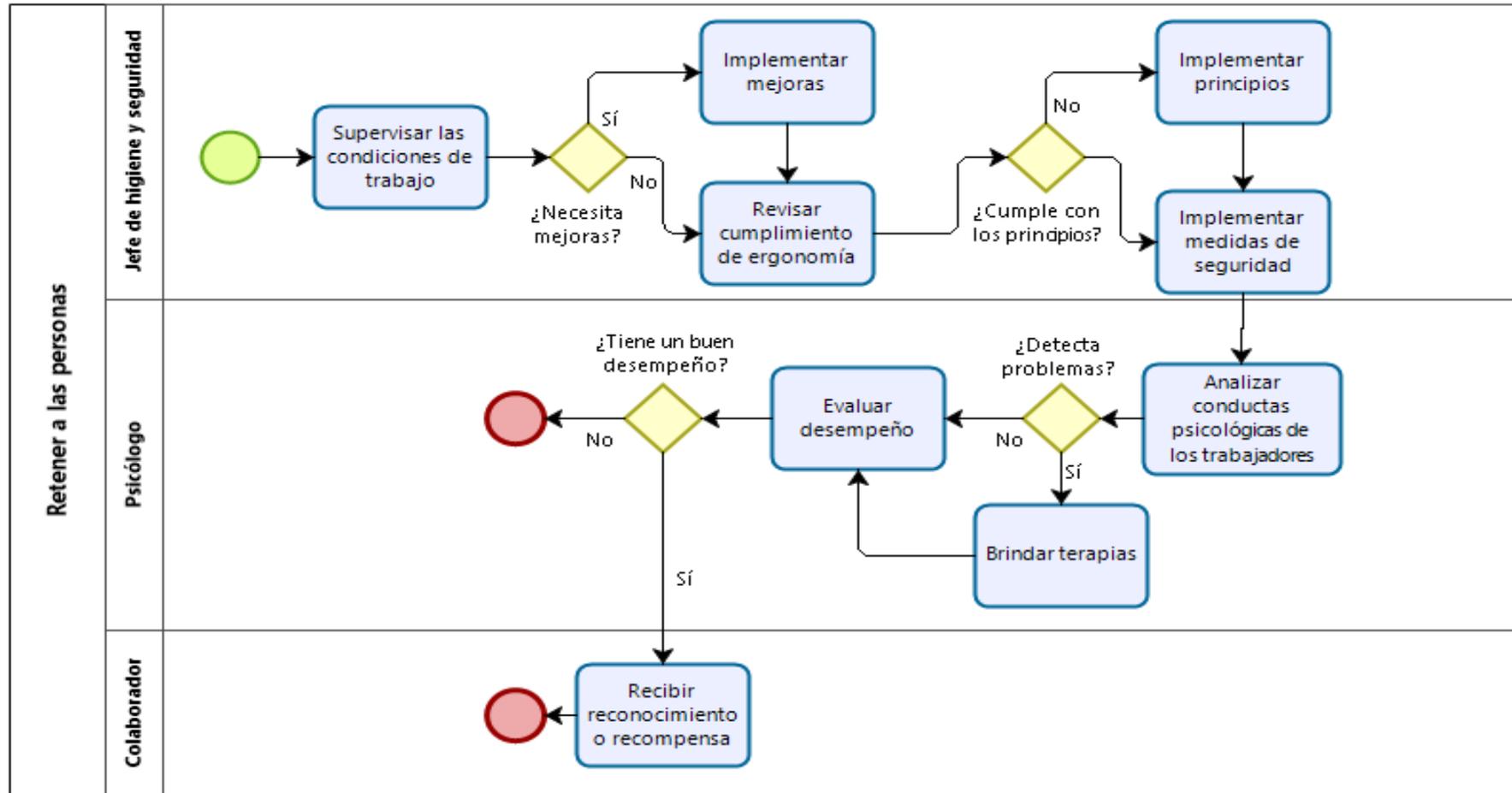


Figura 58: Diagrama del proceso retener personas

Descripción del proceso retener personas

El proceso de retener a las personas inicia cuando el jefe de reclutamiento y selección supervisa las condiciones de trabajo de los colaboradores, si en caso se necesitaran implementar mejoras se hace y se pasa a revisar el cumplimiento de ergonomía, ahora si se necesitara implementar principios se hace, para poder implementar medidas de seguridad y luego el psicólogo deberá analizar las conductas psicológicas de los trabajadores y si hubiese algún problema con ellos se les brindará terapias para que luego se pueda evaluar su desempeño, si no tuviese un buen resultado no se le recompensará, de lo contrario será recompensado.

3.4.6. Supervisar a las personas

Responsable: Para ejecutar de manera óptima este proceso, la organización debe, primero identificar los factores y/o objetivos de evaluación, seguidamente debe de asignar un evaluador, quien será el encargado de evaluar mediante indicadores dicho proceso, y por último debe seguir los siguientes pasos:

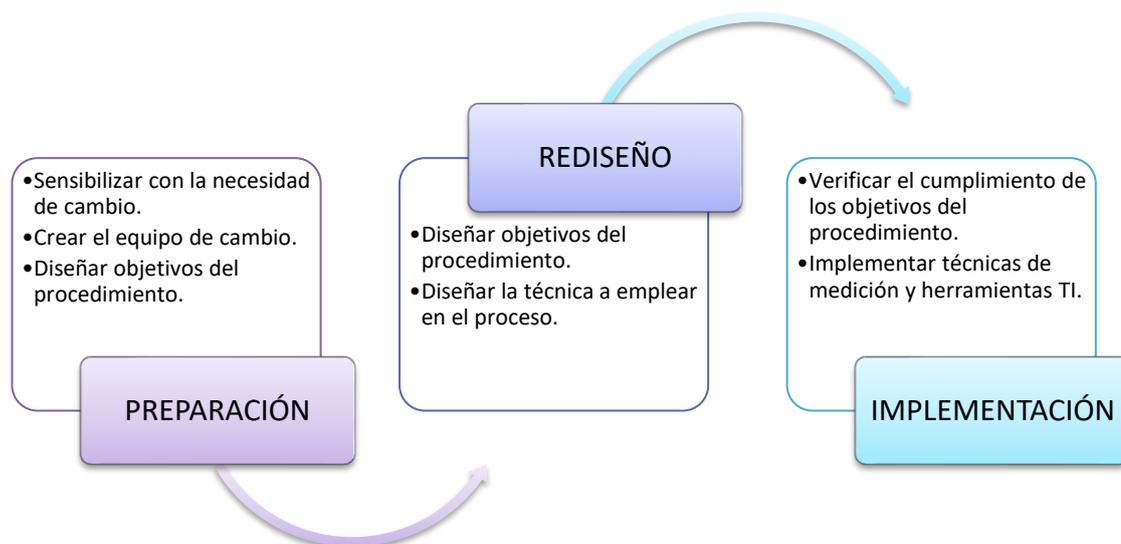


Figura 59: Fases para supervisar

Técnicas de evaluación

a. Evaluación 360°:

También conocida como evaluación integral en la que cada uno de los empleados conocen la perspectiva de su desempeño lo más adecuado posible, al obtener todos los aportes desde todos los ángulos.

En el restaurante turístico “El Paisa” esta técnica es empleada con el fin de que cada uno de los empleados, dé su punto de vista de sus compañeros de trabajo, conociéndose las flaquezas a mejorar.

Esta evaluación principalmente será enfocada al área de atención al cliente, ya que éste es la base fundamental para el restaurante, los comensales son el corazón y el motor por lo que la empresa camina, los resultados que se pretende obtener son:

- Eficiencia y eficacia en la atención.
- Número de platos preparados.
- Tiempo de preparación de platillos.
- Tiempo de atención.
- Retorno de platillos.
- Modo de atención, carisma, actitud y aptitud cuando se efectúa una atención.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Confianza y honestidad.
- Enfoque al usuario (El medidor principal enfocado a los clientes)

b. Encuestas de satisfacción a los clientes:

Esta es una herramienta donde se conoce la opinión de los agentes externos, en este caso los clientes que visitan el establecimiento, los criterios de evaluación en su mayoría puntualizan el tipo de atención que les brindó los meseros, la calidad de su bienvenida, el tiempo en que los atendieron, el tiempo de llegada de sus platillos y el trato que recibieron por él, seguido de preguntas de la calidad de los platillos, el orden de los utensilios en la mesa, la calidad visual de la ambientación del restaurant, las molestias ya sean auditivas o visuales.

Mediante esta herramienta se obtiene el criterio de los consumidores del servicio, aquellos que aprueban o determinan el fin de la calidad.

c. Cliente oculto:

Esta técnica se empleará con la finalidad de evaluar de forma directa la calidad de la atención, midiendo cada uno de los puntos que se especifican de igual manera en la ficha de satisfacción al cliente; actitud de los meseros, tiempo de atención, calidad de los platillos.

d. Gestión del desempeño:

Suministrar información basada en hechos a la administración sobre la competencia laboral de los empleados, que le permita tomar decisiones relacionadas con la permanencia del empleado en el servicio o implantar las acciones de mejoramiento individual e institucional, incentivos y estímulos pertinentes para la mejora del desempeño personal e institucional.

Está basada en los siguientes principios:

- ✓ Garantizar el éxito del desempeño de las personas en la organización.
- ✓ Mantenimiento de los talentos.
- ✓ Sostenibilidad económica.
- ✓ Ingresos altos.
- ✓ Lograr resultados medibles, con indicadores.
- ✓ Aprendizaje continuo.
- ✓ Liderazgo reconocido.

En el país, esta medida ayudará a desarrollar puntos internos que interpretan la ética de la organización:

Cultura

- Cómo se desarrollan los platillos en el restaurant turístico "El Paisa".

Principios

- Todos los valores que sustentan la ética de la empresa.

Competencias organizacionales

- Competencias que se deben desarrollar para fortalecer sus principios.

Comportamiento observable

- Comportamientos que indican las competencias requeridas que posee la organización.
- Indicadores medibles.

Figura 60: Puntos internos para la supervisión

Tecnologías de la información para el proceso de supervisión

Tabla 15:
TI para el proceso de supervisión

TI	Especificación	Características	Costos	Logo
TimeDoctor	<p>Software que busca ayudar a sus usuarios a que el día les rinda más, aprovechando mejor cada hora.</p> <p>Vigila cuanto tiempo se pasa en páginas distractoras (YouTube, Facebook, Periódicos on-line), y te avisa cuando considera que estás desperdiciando mucho tiempo en vez de trabajar en tu proyecto o trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorea el tiempo en tiempo real. - Al fin del día se presenta al usuario las estadísticas de lo realizado. - Muestra un aviso del malgasto de tu tiempo. - Realiza capturas de pantalla cada cierto tiempo. - Permite integrar KPI's. - Da una prueba gratuita de 1 mes. 	\$5USD mensual	
WorkMeter	<p>Es una aplicación SaaS que sirve para monitorizar al minuto las tareas que se realizan desde cada equipo informático. Esta herramienta, es una aplicación que se instala en pocos minutos y se configura en función de las demandas de uso de cada software por parte de cada empleado.</p> <p>Permite tener bajo control a los trabajadores de forma más comprometida con sus asignaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logra mejora la productividad. - Mejora la gestión del tiempo. - Mejora la gestión de los recursos humanos. - Permite integrar KPI's. - Da una prueba gratuita de 15 días. 	€20 mensual por empleado	

Tabla 16:
TI para el proceso de supervisión

TI	Especificación	Características	Costos	Logo
iMonitor EAM	<p>Es un software de monitoreo centralizado para las grandes, medianas y pequeñas empresas de negocios.</p> <p>Centralizado todo en uno y de nivel alto para la computadora de empleados diseñado para empresas, organizaciones de educación y gobiernos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo centralizado. - Funcionalidades completas. - Citrix ready & Base de Datos Básica. - Modo invisible. - Monitoreo remoto en tiempo real. - Una compra, licencia ilimitada. 	<p>\$76.75USD</p> <p>por máquina, con un mínimo de 5 PC's.</p>	
Team Viewer	<p>Es un software que permite supervisar las actividades que cumplen en tiempo real los empleados, además permite de manera incógnita manipular sus archivos y en sí PC.</p> <p>es un software informático privado que permite conectarse remotamente a otro equipo. Entre sus funciones están: compartir y controlar escritorios, reuniones en línea, videoconferencias y transferencia de archivos entre ordenadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Multiplataforma. - Máxima compatibilidad. - Sin configuración. - Fácil de entender. - Alto rendimiento. - Gran seguridad. - Internacional. 	<p>Gratis</p>	

Diagrama del proceso supervisar

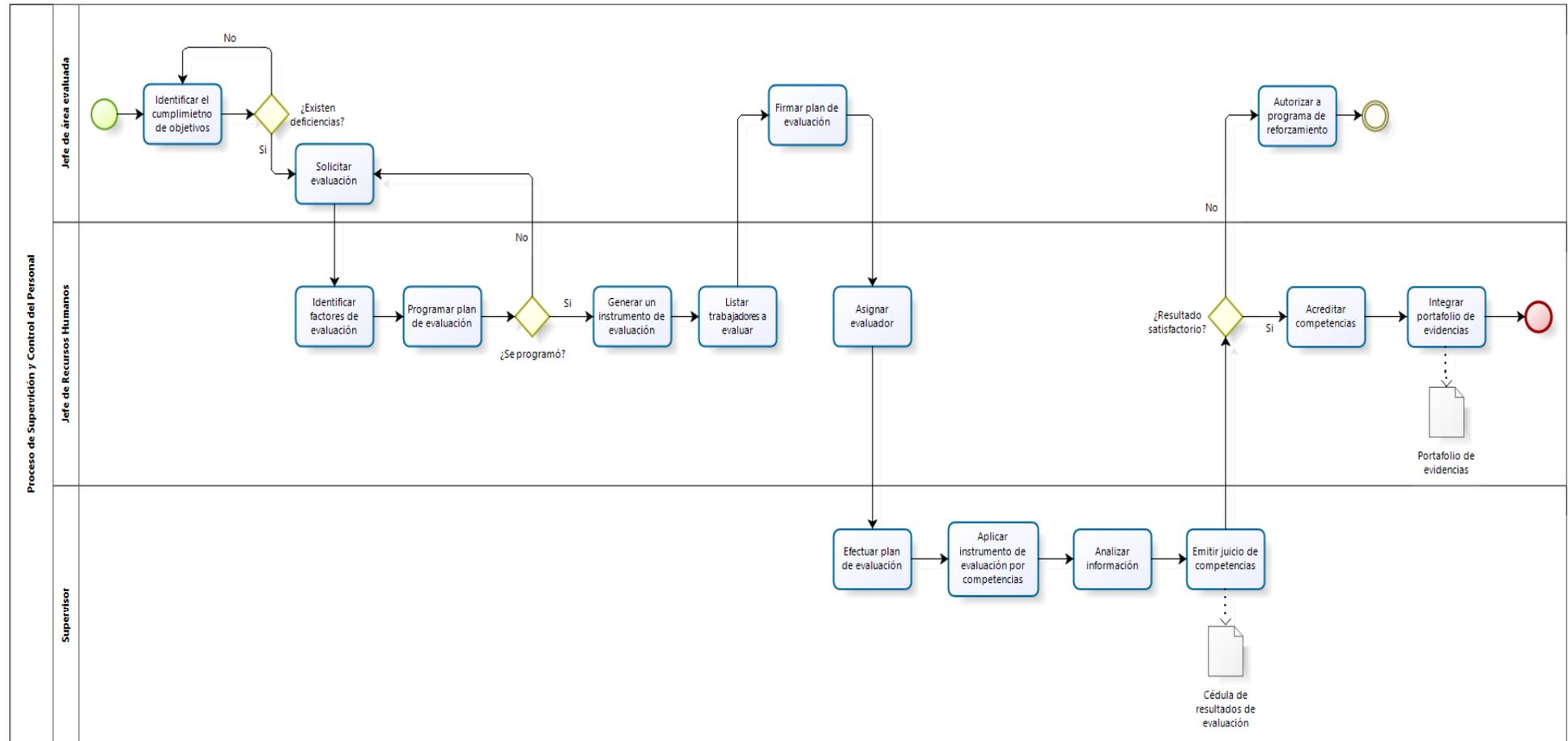


Figura 61: Diagrama de proceso supervisar

Descripción del proceso supervisar

El proceso de supervisar personas inicia cuando el jefe de área evaluada identifica el cumplimiento de objetivos, para verificar si existe deficiencia en ellos, de no ser así, regresa al inicio del proceso y se mantiene allí, por otro lado, si existiesen deficiencias éste solicita la evaluación al jefe de recursos humanos quien se encargará de evaluar los factores de evaluación para programar un plan de lo solicitado, si no llegase a programar el proceso regresa al de solicitar la evaluación nuevamente, pero si se llega a programar éste deberá generar un instrumento de evaluación, luego debe listar a los trabajadores que serán evaluados, para que todo ese plan sea firmado por el jefe del área a manera de aprobación. El jefe de recursos humanos debe asignar un evaluador, quien deberá ejecutar dicho plan, aplicar el instrumento designado y analizar la información recabada para conocer los motivos que están impidiendo el cumplimiento de los objetivos, mediante la emisión de un juicio de competencias (teniendo en cuenta la cédula de resultados de la evaluación), el cual será también analizado por el jefe de recursos humanos si los resultados son satisfactorios, de ser así se acreditan las competencias y se integra los resultados al portafolio de evidencias culminando por completo el proceso de supervisar personas. Si por el contrario no son satisfactorios, el jefe del área evaluada deberá autorizar el programa de reforzamiento para llevarse a cabo con lo necesario para cambiar a resultados positivos.

3.5. Estimación de costos para el rediseño del proceso de gestión del personal

Tabla 17:

Costos del proceso incorporar personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.1. INCORPORAR PERSONAS												
ACTIVIDAD		COSTOS												
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS			MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
3.5.1.1.	Reclutamiento y selección	José Alfredo Uriol Sánchez	20	S/6.00	S/120.00	Laptop core i5	1	S/1.50	20	S/30.00	Hojas bond	50	S/0.12	S/6.00
											Lapiceros	2	S/1.00	S/2.00
											Afiches	100	S/3.58	S/358.00
											Carteles	100	S/4.20	S/420.00
											Anuncios en bolsas de trabajo	4	S/132.50	S/530.00
											Copias para las pruebas	200	S/0.30	S/60.00
											Examen sangre	5	S/10.00	S/50.00
											Compartir	1	S/150.00	S/150.00
											Servicio eléctrico	25	S/0.60	S/15.00
											Internet	25	S/0.90	S/22.50
											SUBTOTAL DEL PROCESO		S/210.00	
TOTAL, DEL PROCESO		S/1,863.50												

Tabla 18:
Costos del proceso incorporar personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.2. COLOCAR PERSONAS												
ACTIVIDAD		COSTOS												
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA					CONSUMIBLES/SERVICIOS			
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
3.5.2.1.	Análisis y redacción de perfiles de puestos	Timoteo Maza Montalván	2	S/ 10.00	S/ 20.00									
						Laptop core i5	1	S/ 1.50	10	S/ 15.00	Servicio eléctrico	8	S/0.60	S/4.80
		Esther Sugey Portal Espinoza	10	S/ 2.50	S/ 25.00									
		Leydi Janne Vargas Risco	10	S/ 2.50	S/ 25.00	Escritorio	1	S/0.50	10	S/ 5.00	Internet	8	S/0.90	S/7.20
										Hojas bond	100	S/0.12	S/12.00	
										Lapicero	2	S/1.00	S/2.00	
										Almuerzo	1	S/360.00	S/360.00	
SUBTOTAL DEL PROCESO		S/70.00				S/20.00				S/386.00				
TOTAL, DEL PROCESO						S/476.00								

Tabla 19:
Costos del proceso recompensar personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.3. RECOMPENSAR PERSONAS												
ACTIVIDAD		COSTOS												
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA				CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
		Timoteo Maza Montalván	15	S/10.00	S/150.00	Laptop core i5	1	S/1.50	10	S/15.00	Servicio eléctrico	8	S/0.60	S/4.80
3.5.3.1.	Remuneraciones y desarrollo	José Alfredo Uriol Sánchez	10	S/6.00	S/60.00	Escritorio	1	S/0.50	10	S/5.00	Internet	8	S/0.90	S/7.20
											Hojas bond	100	S/0.12	S/12.00
											Lapiceros	1	S/1.00	S/1.00
SUBTOTAL DEL PROCESO		S/210.00						S/20.00				S/25.00		
TOTAL, DEL PROCESO								S/255.00						

Tabla 20:
Costos del proceso de desarrollar personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.4. DESARROLLAR PERSONAS												
ACTIVIDAD		COSTOS												
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA				CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
											Servicio eléctrico	8	S/0.60	S/4.80
		Timoteo Maza Montalván	10	S/10.00	S/100.00	Laptop core i5	1	S/1.50	10	S/15.00	Internet	8	S/0.90	S/7.20
3.5.4.1.	Capacitar personas										Packs de notas (libreta + lapicero)	6	S/5.00	S/30.00
		Denisse Melissa Quiróz Mantilla	50	S/10.00	S/500.00	Escritorio	1	S/0.50	10	S/5.00	Refrigerios	12	S/4.00	S/48.00
SUBTOTAL DEL PROCESO			S/600.00					S/20.00					S/90.00	
TOTAL, DEL PROCESO								S/710.00						

Tabla 21:
Costos del proceso retener personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.5. RETENER PERSONAS													
ACTIVIDAD		COSTOS													
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA				CONSUMIBLES/SERVICIOS					
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE	
											Servicio eléctrico	15	S/0.60	S/9.00	
3.5.5.1.	Programa de mejoras de infraestructura y recompensas	Timoteo Maza Montalván	10	S/10.00	S/100.00	Laptop core i5	1	S/1.50	10	S/.15.00	Internet	15	S/0.90	S/13.50	
											Hojas bond	100	S/0.12	S/12.00	
											Lapiceros	1	1	S/1.00	
			Luisa Fernanda Ramos Díaz	40	S/6.00	S/240.00	Mejoras en la infraestructura	1	S/100.00	10	S/.1,000.00	Recompensas	5	S/100.00	S/500.00
SUBTOTAL DEL PROCESO			S/340.00					S/1,030.00					S/535.50		
TOTAL, DEL PROCESO								S/1,905.50							

Tabla 22:
Costos del proceso supervisar personas

NOMBRE DEL PROCESO		3.5.6. SUPERVISAR PERSONAS												
ACTIVIDAD		COSTOS												
CODIGO	DESCRIPCION	RECURSOS HUMANOS				MAQUINARIA/EQUIPOS/INFRAESTRUCTURA				CONSUMIBLES/SERVICIOS				
		Nombre del Recurso	Número de Horas	Costo x Hora	Costo Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo x hora	Nro. De Horas	Total	Nombre del Recurso	Cantidad	Costo Unitario	IMPORTE
3.5.6.1.	Programa de supervisión	Timoteo Maza Montalván	8	S/10.00	S/80.00	Laptop core i5	1	S/1.50	10	S/15.00	Servicio eléctrico	20	S/0.60	S/12.00
											Internet	20	S/0.90	S/18.00
											Hojas bond	100	S/0.12	S/12.00
		José Alfredo Uriol Sánchez	30	S/6.00	S/180.00	-	-	-	-	-	-	Lapiceros	1	S/1.00
SUBTOTAL DEL PROCESO			S/260.00				S/15.00					S/43.00		
TOTAL, DEL PROCESO							S/318.00							

El costo total para los 6 procesos

Tabla 23:
Costo total para los 6 procesos

PROCESOS	COSTO
3.5.1	S/1,863.50
3.5.2	S/476.00
3.5.3	S/255.00
3.5.4	S/710.00
3.5.5	S/1,905.50
3.5.6	S/318.00
TOTAL	S/5,528.00

Así mismo se toman en cuenta costos de equipo de oficina, costos de tecnología y otros gastos

Tabla 24:
Costos de equipos de oficina

Nombres	Cantidad	Costo	Total
Computadora	1	S/. 1,750.00	S/1,750.00
Impresora Multifuncional	1	S/. 380.00	S/380.00
Escritorio	2	S/. 250.00	S/500.00
Silla de escritorio	2	S/. 70.00	S/140.00
TOTAL			S/2,770.00

Tabla 25:
Costos de tecnologías

Nombres	Cantidad	Costo	Total
Odoo ERP	1	2160	S/2,160
Orange HRM Open Source	1	720	S/720
Google Allo	1	0	0
Archievers	1	0	0
TeamViewer	1	0	0
TOTAL			S/2,880

Tabla 26:
Otros gastos

OTROS GASTOS			
Nombres	Cantidad	Costo	Total
Pago a ingenieras empresariales	2	S/. 750.00	S/1,500.00
Alimentación	2	S/. 250.00	S/500.00
Movilidad	2	S/. 75.00	S/150.00
TOTAL			S/2,150.00

Para saber el costo de todo el proyecto de investigación se suman los totales y se obtiene como resultado S/13,328.00

Tabla 27:
Costos totales del proyecto

ÍTEMS	Costos
Costos de los 6 procesos	S/5,528.00
Costos de equipos de oficina	S/2,770.00
Costos de tecnología	S/2,880.00
Otros gastos	S/2,150.00
Costos totales del proyecto	S/13,328.00

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Limitaciones: Al ser una cantidad reducida de clientes encuestados, se incrementa el margen de error en los resultados, ya que se aplicó muestreo por conveniencia a 30 clientes a causa de las restricciones impuestas por el gobierno debido a la COVID 19. Es por ello, que para estudios posteriores se debe ampliar el número de encuestados con el objetivo de incrementar la confiabilidad de la información. Por lo tanto, el modelo diseñado solo puede ser replicado a empresas del sector gastronómico

4.1 Discusión

4.1.1. Dimensión: Eficacia

Para medir esta dimensión se evaluó con 3 preguntas al cliente quien calificó desde su punto de vista y experiencia la eficacia del restaurante; analizando los resultados se obtuvo un promedio que se encuentra en un 40% dicha dimensión, porcentaje que debe incrementarse a más del 70%, lo cual se puede lograr con la implementación del presente trabajo de investigación, es decir, con el rediseño de la gestión del personal. Como lo menciona Trujillo y Vera (2019) en su artículo científico, luego de analizar las respuestas de los clientes obtuvieron que el 75% vuelve por la comida y la calidad de atención que se le brinda. He ahí la importancia de dar un buen servicio al cliente, pues al superar sus expectativas volverá al mismo proveedor una y otra vez según lo requiera o necesite.

4.1.2. Dimensión: Eficiencia

Para medir esta dimensión se evaluó a los clientes con una pregunta sobre la rapidez con la que fueron atendidos, donde solo el 30% calificaron como una

atención rápida, poniendo en riesgo la fidelización de sus clientes, puesto que el 70% de ellos no fueron atendidos con la rapidez que lo solicitaron. Como lo menciona Ríos (2019) en su tesis, la característica principal de un buen servicio es la rapidez en la entrega de los productos y servicio. Para ello, es necesario que el personal esté debidamente calificado para una atención de calidad y como consecuencia fidelizar a sus clientes.

4.1.2. Dimensión: Fiabilidad

Para medir esta dimensión se evaluaron a los clientes con 4 preguntas enfocadas a la fiabilidad, quienes en promedio la calificaron en 57.5%, porcentaje que la ubica en una posición aceptable. Sin embargo, necesita aumentar, puesto que la confianza que los clientes deben tener en la empresa respecto a lo que ofrece incluyendo el servicio es fundamental para el crecimiento de la misma. Cabe resaltar, que la pregunta que obtuvo menor puntuación fue sobre si los mozos/azafatas ofrecen las promociones publicadas en Facebook, donde del total de clientes solo el 30% fue informado. Como lo menciona Mejías, Godoy y Piña (2018) que, en su artículo científico concluyen que en la actualidad la lealtad de los clientes es un factor clave para el éxito empresarial en un mercado competitivo, las empresas deben descubrir cómo aumentarlo y mantenerlo a largo plazo.

4.1.2. Dimensión: Capacidad de respuesta

Para medir la capacidad de respuesta del personal de la empresa se enfocaron 3 preguntas, las cuales fueron calificadas por los clientes respecto a su experiencia; en base a ello se obtuvo como resultado promedio que la capacidad de respuesta del restaurante se encuentra en un 27.7%, porcentaje muy por debajo de lo recomendado.

La mencionada dimensión necesariamente debe incrementarse ya que forma parte importante de la construcción de confianza y fiabilidad que el cliente debe tener. Como lo menciona Sánchez (2017) que, en su tesis afirma que la calidad en el servicio se ha considerado como uno de los elementos más importantes en el mundo de los negocios hoy en día, incluyendo como principal factor la capacidad de respuesta.

4.1.2. Dimensión: Competencia

Para medir las competencias que tiene el personal se enfocaron 4 preguntas, las cuales fueron calificadas por los clientes respecto a su experiencia; se obtuvo como resultado después de analizar dichas calificaciones, que las competencias del personal se encuentran en un 45.9%, porcentaje que no llega a ser el adecuado para una empresa donde existe bastante competencia en el rubro. Las competencias del personal deben mejorar, puesto que son ellos quienes proyectan la imagen de la empresa. Como lo menciona Bustamante (2015) donde en su tesis destaca el papel del personal en los restaurantes como eje principal para el éxito y permanencia de los mismos dentro del mercado laboral, por lo que es necesaria una alta formación profesional en competencias y capacitación constante.

4.1.2. Dimensión: Empatía

Para medir la dimensión empatía se enfocaron 3 preguntas, las cuales fueron calificadas por los clientes respecto a su experiencia en el restaurante; se obtuvo como resultado después de analizar las calificaciones, que la empatía del personal del restaurante se encuentra en un 52.2%, porcentaje que si bien es cierto se encuentra 2 puntos porcentuales por encima de la mitad, debe incrementarse aún más si se quiere

lograr un servicio de calidad. Ya que hoy en día la empatía es un factor fundamental que el personal debe tener sobre todo si se trata de un restaurante. Como lo menciona Martínez (2016) donde los resultados de su tesis fueron que existe una relación directa entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente. Por ello, recomienda capacitar permanentemente al personal en el manejo de estrategias de atención al cliente como pilar fundamental de la calidad del servicio y técnicas de desarrollo personal.

4.1.2. Dimensión: Tangibilidad

Para medir la dimensión tangibilidad se enfocaron 5 preguntas, las cuales fueron calificadas por los clientes respecto a su percepción en el restaurante; se obtuvo como resultado después de analizar las calificaciones, que la dimensión de tangibilidad se encuentra en un 61.4%, porcentaje bueno para la empresa. Sin embargo, podría mejorar, ya que esta dimensión forma indudablemente parte de la diferenciación del restaurante en relación a su competencia. Como lo menciona Silva (2017), quien en su tesis aclara que dar un servicio de calidad al consumidor depende de varios factores y dentro de los protagonistas está además del personal, la presentación del mismo y el aspecto físico del lugar.

Implicancias

Como implicancia teórica, según las investigaciones realizadas sobre si la adecuada gestión del personal determina la satisfacción del cliente, se halló solo resultados positivos, por lo que se sugiere utilizar el presente trabajo como antecedente para futuras investigaciones.

Como implicancia práctica, la empresa para cumplir con sus objetivos, debe tener a clientes satisfechos, lo cual se logra además de la calidad de la comida, también con la calidad de atención que brinda por medio de un capital humano totalmente apto para sus funciones. Es por ello que, se sugiere a la empresa implementar el presente trabajo de investigación.

4.2 Conclusiones

Se rediseñó el proceso de gestión del personal utilizando el ciclo PHVA para la satisfacción del cliente en la empresa INVERSIONES TURÍSTICAS S.A.C. conocida comercialmente como restaurante turístico “El Paisa”, en función de las deficiencias identificadas en dicha gestión con propuestas que generan valor en cada uno de los 6 procesos: incorporar personas, colocar personas, recompensar personas, desarrollar personas, retener personas y supervisar personas; apoyándose con sus respectivas herramientas tecnológicas para mejores resultados.

Se diagnosticó la situación actual en la que se encuentra la empresa, para ello primero se analizó de manera interna todas las áreas de la empresa a través de la matriz MEFI cuyo puntaje es 2.51, después se analizó a la empresa de manera externa a través de la matriz MEFÉ cuyo resultado es 2.50; además, se realizó la matriz del perfil competitivo donde se pudo identificar que el restaurante en estudio es el mejor posicionado en el sector. Así mismo este diagnóstico permitió identificar que al restaurante le hace falta estrategias de marketing por redes sociales, un plan estructurado de delivery y mejoras en toda la gestión de su personal desde que se recluta hasta el momento de supervisarlos con el fin de disminuir la rotación del personal y por ende incrementar la satisfacción del cliente.

Se identificó los procesos Core Bussines del restaurante turístico “El Paisa”, los cuales son: proceso de producción y proceso de atención al cliente. Para ello, se diagramó los procesos en mención y se hizo la descripción, el primero consta de tres fases (recepción, preparación, producto terminado) e inicia cuando ingresa una solicitud de pedido por el mozo, luego el jefe del proceso clasifica el pedido según su tipo (es para el chef y/o barman) para finalmente verificar si todo está correcto con el pedido; mientras el segundo proceso inicia cuando el cliente ingresa al establecimiento, se le atiende, el capitán de mozos verifica que todo marche correctamente con el servicio brindado al cliente y quede conforme con ello, finalmente éste cancela su cuenta dando fin al proceso; respectivamente. Esto permitió identificar una gran falencia existente en el proceso de atención al cliente que es el hecho de no tener estructurado el proceso delivery.

Se evaluó la situación en la que se encontraba la gestión del personal y la calidad del servicio que brinda el restaurante, a través de una encuesta online que fue aplicada a 30 clientes, donde se pudo evidenciar que hay cierta disconformidad con la atención que reciben por parte de los mozos, pues menos del 50% de clientes afirman que fueron cumplidas sus expectativas respecto al servicio que recibieron, por eso se obtuvo calificaciones bajas en las competencias, empatía y habilidades de los mozos, es decir, hay cierta deficiencia en la gestión del personal, siendo consecuencia de la alta rotación del personal confirmando la información brindada por el gerente.

Se esquematizó el proceso de gestión del personal, para ello se realizó mejoras pertinentes en los 6 procesos: (en incorporar personas: que la convocatoria no sea solo interna sino también externa para una mejor selección de personal; en colocar personas: hacer una correcta descripción de análisis de puestos; en recompensar personas: se propuso dar incentivos monetarios; en desarrollar a las personas: se propuso preocuparse por el

aprendizaje y desarrollo del personal; en retener personas: se propuso dar un buen ambiente laboral y entablar una buena relación con el personal; y en supervisar personas: se propuso utilizar técnicas que permitan supervisar a los trabajadores premiando al trabajador estrella y por ende mejorando su productividad), acompañando esas mejoras con herramientas tecnológicas y sistemas de información.

Se estimó los costos para el rediseño del proceso de gestión del personal, primero se calculó los costos de los 6 procesos a rediseñar que dio como resultado S/5,528 después se calculó S/2,770 de costos para los equipos de oficina, S/2,880 de costos para la tecnología y S/2,150 para otros gastos, obteniéndose así un costo total de S/13,328.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa supervisar constantemente los 6 procesos que conforman la gestión del personal, puesto que el personal es la cara de la empresa, esto con el fin de mantener satisfechos a sus clientes y por ende tener mayores ingresos.
- Se recomienda a la empresa crear estrategias de marketing para mantener activas sus redes sociales puesto que es un medio estratégico para captar más clientes.
- Se recomienda a la empresa contar con un plan estructurado para el servicio de delivery puesto que eso le permite llegar a más clientes y a la vez operar en medio de crisis o pandemias que pueden suceder.

REFERENCIAS

- Agüero, L. (2014). *Estrategia de fidelización de clientes* (Trabajo de grado). Universidad de Cantabria, Cantabria, España.
- Alvarado, J.; y Julca, I. (2016). *Plan de mejora para optimizar el proceso de atención al cliente a Nivel de venta y post venta de vehículos y su impacto en la Rentabilidad en la empresa AUTONORT TRUJILLO S.A, de la ciudad de Trujillo en el año 2015*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Andaluz, P. (2015). Técnicas de venta y comunicación comercial, Módulo 1: Introducción a la venta. *Aptiva.es*. 10(2) pág. 1.
- Arias, M; Sandia, B; Mora, E. (2012). La didáctica y las herramientas tecnológicas web en la educación interactiva a distancia. *Revista científica Educere*, 16(53). Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35623538004.pdf>
- Arispe, L. (2014). *Gestión del talento humano para la satisfacción del cliente en la empresa servited periodo 2013*. (Tesis de Post grado). Universidad nacional del centro del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4061/Arispe%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR3ZBMMoHf6mSX9eNgGpyOR79aNaFgoRX9nYC7zt2j6kTz1FtKOPIDh00GE>
- Asanza, W.; Cheme, E.; Yáñez, J. (2013). *Plan de ventas para optimizar la comercialización en la empresa Equiservisa S.A. en Guayaquil* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Blanco, J. (2009). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RESTAURANTE MUSEO TAURINO, Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SERVICIO PARA LA CREACIÓN DE VALOR*. (tesis de grado). Pontificia

Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado el 30 de abril de 2020 de:
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis356.pdf>

Bojórquez, López, Hernández y Jiménez. (2010). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Redalyc*, 8, 1-9. Recuperado de página web <http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>

Boyero, M & Montoya, C. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica Visión de futuro*, 20(2). Recuperado el 12 de noviembre de 2019 de:
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

Bustamante, G. (2015). *Análisis de los recursos humanos en el sector de restauración valenciano*. (Tesis doctoral). Universidad politécnica de Valencia, Valencia, España. Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de:
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/62156/Bustamante%20-%20AN%C3%81LISIS%20DE%20LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20EN%20EL%20SECTOR%20DE%20RESTAURACI%C3%93N%20VALENCIANO.pdf?sequence=1>

Cámara de comercio exterior. (2015). Turistas gastan en nuestra gastronomía US\$ 350 millones. *El comercio*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de:
<https://elcomercio.pe/economia/peru/turistas-gastan-nuestra-gastronomia-us-350-millones-186590-noticia/>

Castaño, R (2015). *La gestión integral de recursos*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Madrid, España: Editorial: IDOE. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de:

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf>

Código de ética del colegio de ingenieros del Perú (1987). Art. 65.C. Perú. Recuperado el 3 de marzo de 2021 de: http://www.cip.org.pe/publicaciones/reglamentosCNCD2018/codigo_de_etica_del_cip.pdf.

Evans, J & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. 7ª edición. Monterrey, México: Editorial Cengage. Recuperado el 30 de octubre de 2019 de: file:///C:/Users/GAMER/Downloads/Administracion_y_Control_de_Calidad_-_Ev.pdf

Figuerola, N. (2013). *Mejora de Procesos. ArtículosPM*. Recuperado el 19 de octubre de 2019 de: <https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>

Garimella, K; Lees, M y Williams, B (2015). *Introducción a BPM para Dummies*, 1º edición Indianápolis, Indiana: Editorial Wiley Publishing, inc. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <https://pol.com.co/wp-content/uploads/2015/06/BPM-para-Dummies.pdf>

Godoy, E; Mejía, A & Piña, Rosana. (2018). Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento. *Revista científica Visión de futuro*, 21(40). Recuperado el 20 de octubre de 2019 de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88055200020/html/index.html>

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista; P. (2014). *Metodología de investigación*. (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado el 09 de diciembre de 2019 de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia (5a. ed.)*. Bogotá, Caracas. Interamericana editores S.A. de C.V. Recuperado el 08 de diciembre de 2019 de: <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Jiménez, R; Carrera, M. (2002). *Metodología para la investigación en ciencias de lo humano*. México. Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S.A. Recuperado el 08 de noviembre de 2019 de: <https://docplayer.es/77257536-Metodologia-para-la-investigacion-en-ciencias-de-lo-humano-por-jimenez-ottalengo-regina-y-maria-teresa-carreras-zamacona.html>
- Julcarima, E. (2017). *Satisfacción del cliente respecto al proceso de distribución de las empresas de consumo masivo de Lima Sur, Lima 2017*. (tesis de grado). Universidad César Vallejo, Lima. Perú. Recuperado 28 de abril de 2020 de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15675/Julcarima_IEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lefcovich, M. (2004). *Satisfacción del consumidor. Gestipolis*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de: <https://www.gestipolis.com/satisfaccion-del-consumidor/>
- López, L. (2014). *IDENTIDAD CULTURAL GASTRONÓMICA PATRIMONIAL CHILENA ¿ES VIABLE GENERAR UN MODELO DE NEGOCIO DE RESTAURANT EN BASE A ÉSTA?*. (tesis de grado). Universidad de Chile, Chile. Recuperado el 30 de abril de 2020 de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116460/cf-lopez_fl.pdf?sequence=1
- Ludeña, A. (2010). *PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS INTERNOS DE BANCO SOLIDARIO S.A.* (tesis de maestría). Universidad andina simón bolívar sede ecuador. Recuperado el

17 de noviembre de 2019 de:

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2212/1/T0865-MBA->

[Lude% c3% b1a-Propuesta% 20de% 20redise% c3% b1o.pdf](#)

Martínez, R. (2016). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes de comida marina Chimbote, 2016*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú.

Medina, A. (2015). *La satisfacción del cliente. Proyectos*. Recuperado el 09 de octubre de 2019 de: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>

Montaño, A. (2017). *Análisis de la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el área de AT YOUR SERVICE en la actualidad* (tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado el 19 de noviembre de 2019 de: <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/3247>

Peresson, L. (2007). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON ENFOQUE AL CLIENTE. Enclave formación*. Recuperado el 08 de octubre de 2019 de: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/calidad-enfocada-cliente/calidad-enfocada-cliente.pdf>

Pérez, D. (12 de mayo de 2018). ¿Qué es el muestreo por conveniencia? *Question Pro*. 02(01), pág.10. Recuperado el 19 de mayo de 2020 de: <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>

Pesántez, R. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca-Ecuador*. (tesis doctoral). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado el 23 de Abril de 2020 de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6650/Pesantez_chr.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6650/Pesantez_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pinasco, A. (2019). *Franquicia Mistura, será la primera franquicia que ostente la Marca Perú*. *Apega*, 28(4). Recuperado el 16 de noviembre de 2019 de: <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/mistura-para-el-mundo.html>

Proaño, M.; Orellano, S.; y Martillo, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 100(45), pág. 3.

Ríos, M. (2019). *Gestión de calidad en atención al cliente y Plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes ubicados en el Mall Plaza Trujillo, año 2019*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú. Recuperado el 20 de noviembre de 2019 de: <http://cursobpm.yolasite.com/resources/El%20Libro%20del%20BPM.pdf>

Rodríguez, Y. (2013). Gestión de Recursos humanos. *Revista madeons* 12(2). Recuperado el 09 de octubre de 2019 de: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Roig, A. (2018). Procesos. *Revista catalana d'arxivística*, 12(1). Recuperado el 09 de octubre de 2019 de: <file:///C:/Users/GAMER/Downloads/Dialnet-ElDebidoProceso-5238000.pdf>

S/n. (2011). *Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares*, 1^a edición Madrid, España: Editorial centro de encuentro BPM. Recuperado el 10 de noviembre de 2019 de: <http://cursobpm.yolasite.com/resources/El%20Libro%20del%20BPM.pdf>

S/N. (2015). Los consumidores, clientes y usuarios. *Revista education.es*, 2(4), pág. 4. Recuperado el 29 de octubre de 2019 de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448175840.pdf>

S/N. (2017). *¿Qué es calidad?: Diplomado a distancia “Informática Medica”*. Pág 4. Chile.

Recuperado el 15 de octubre de 2019 de:
<http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

Sánchez, A. (2015). *EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN EL RESTAURANTE PIZZA BURGER DINER DE GUALAN, ZACAPA*. (Tesis de grado).

Universidad Rafael Landívar, Zacapa, Guatemala. Recuperado el 10 de octubre de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Sanchez-Aby.pdf>

Sánchez, E. (2015). El concepto diseño en el taller de diseño: reflexiones teóricas. *Revista digital de diseño gráfico*, 4(2). Recuperado el 18 de noviembre de 2019 de:

http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/insigne/resources/LocalContent/40/2/Art_2.pdf

Sierra, M (2012). *Tipos más usuales de investigación*. Repositorio UAE. Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de:

https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf

Silva, P. (2017). *Incidencia de la satisfacción laboral en la calidad del servicio de los restaurantes internos de la Universidad San Francisco de Quito*. (Tesis de pregrado).

Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador. Recuperado el 15 de noviembre de 2019 de: <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/6636>

Tafur, R. y Espinola, L. (2013). *Nivel de satisfacción en los servicios del Restaurante, Bar, Bnack Cabaña y Cafetería del Golf y Country Club de Trujillo*. Recuperado de:

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/211/1/TAFUR_ROSA_NIVEL_SATISFACCION_RESTAURANTE.pdf

- Tamayo, C y Silva, I. (2015). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú. Recuperado el 09 de diciembre de 2019 de: <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf>
- Trujillo, A y Vera, J. (2019). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Revista científica panorama socioeconómico*, 27(38). Recuperado el 08 de octubre de 2019 de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39912023003>
- UJaen. (2014). Procesos financieros. Recuperado el 08 de Octubre de 2019 de: <https://www.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Vargas, Z (2010). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1). Recuperado el 10 de diciembre de 2019 de: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vergara, G. (2016). DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION DE CORE BUSINESS PARA UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111443/Diseno-de-una-estrategia-de-transformacion-de-Core-Business-para-una-empresa-de.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo N° 01

El presente cuestionario es de uso estrictamente académico con el fin de recabar información para el desarrollo del estudio de investigación en el restaurante turístico “El Paisa”, la información que usted brindará es totalmente confidencial por la seguridad e integridad de sus datos.

Tabla 3:

Instrumento de recolección de datos

PALABRAS	DEFINICIÓN	PREGUNTAS	NUNCA	RARAMENTE	OCASIONALMENTE	FRECUENTEMENTE	MUY FRECUENTEMENTE
Los trabajadores							
Presentación	El personal debe estar debidamente uniformado, identificado y limpio	1.1. ¿Usted nota que el personal está presentable?					
Buen trato	El personal deber ser atento, educado, y amable en todo momento con el cliente	1.2. ¿Usted recibe un trato educado por parte del personal?					
Interés por el bienestar del cliente	Cuando el cliente tiene un problema el colaborador debe mostrar interés por resolverlo	1.3. ¿El mozo/azafata muestra interés por resolver su problema?					
Conocimiento en el tema	El personal debe tener conocimiento para la resolución de problemas del cliente	1.4. ¿Considera usted que el personal está idóneamente preparado para resolver sus dudas/quejas?					
Conocimiento	El personal debe conocer los platos que la empresa ofrece, por si alguna duda tenga el cliente.	1.5.¿El personal conoce los platos que la empresa ofrece?					
Local							
Horarios establecidos	Horario de atención que el restaurante ha informado a sus clientes.	2.1. ¿El restaurante cumple con los horarios de atención establecidos?					
Primera impresión	La visita inicial que el cliente hizo al restaurante	2.2. ¿Está a gusto con el orden y decoración del local?					

Limpieza	El local debe encontrarse limpio para recibir a los clientes	2.3. ¿Considera usted que el lugar de atención se mantiene limpio?					
Legalidad	El local debe contar con todo lo requerido para su funcionamiento (extintor, señalización, libro de reclamaciones, botiquín, etc)	2.4. ¿El restaurante cuenta con las herramientas de seguridad de defensa civil?					
Proceso de ventas							
Recomendaciones	Al cliente se le brinda información sobre los platos que el restaurante vende.	3.1. ¿Recibe recomendaciones para la elección de su plato?					
Variedad de platos	Variedad de platos a escoger	3.2. ¿El restaurante cuenta con los diversos platos que en su carta ofrece?					
Redes sociales	La empresa realiza promociones en sus redes sociales y se quiere verificar si se las hace realidad en su local.	3.3. ¿El restaurante sí cumple en su local con las promociones que publica en su Facebook?					
Promociones	La empresa casi siempre publica promociones de sus platos en sus redes sociales y hay clientes potenciales del restaurante que no manejan redes sociales.	3.4. ¿El mozo/ azafata ofrece las promociones que la empresa publica en sus redes sociales?					
Compromiso con el medio ambiente	El restaurante debe optimizar recursos en beneficio del medio ambiente, es decir, debe mostrar su compromiso con el medio ambiente, ya sea entregando bolsas biodegradables, etc.	3.5. ¿Considera usted que la empresa está comprometida con el medio ambiente?					
Primera impresión	La visita inicial que el cliente hizo al restaurante	3.6. ¿Usted fue atendido satisfactoriamente la primera vez que visitó el restaurante?					
Servicio personalizado	Cada cliente debe tener una atención personalizada, es decir, el mismo mozo/azafata que lo atendió en un inicio debe seguir haciéndolo hasta que el cliente se retire del local.	3.7. ¿Usted recibe una atención personalizada?					
Necesidades comprendidas	El personal debe identificar y comprender las necesidades del cliente	3.8. ¿Considera usted que sus necesidades fueron identificadas y comprendidas?					
Atención rápida	La empresa debe brindar un servicio rápido en cuanto el cliente lo solicite	3.9. ¿Usted es atendido con rapidez cuando lo solicita?					
comprobante de pago	Documento que se le debe entregar al cliente de forma obligatoria, en donde se le detalle su pedido. Puede ser boleta o factura	3.10. ¿El mozo o azafata le ofrece comprobante de pago sin que usted lo solicite?					
Libre de error	La empresa debe brindar un servicio de atención libre de error	3.11. ¿El servicio de atención que recibe por parte de la empresa no tuvo error alguno?					

Anexo N° 02

Tabla 4:
Matriz de consistencia

REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL PERSONAL Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL RESTAURANTE TURÍSTICO “EL PAISA”.				
TÍTULO				
PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍAS	POBLACIÓN
¿De qué manera el rediseño del proceso de gestión del personal utilizando el ciclo PHVA impactará en la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa” Trujillo 2019?	El rediseño del proceso de gestión del personal utilizando el ciclo PHVA impacta en la satisfacción del cliente en el restaurante turístico “El Paisa”, Trujillo 2019	<p>Variable independiente</p> <p>X: Rediseño del proceso de gestión del personal, utilizando el ciclo PHVA.</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Aplicativa</p> <p>Diseño: Preexperimental explicativo</p> <p>Técnicas:</p> <p>La observación -</p> <p>-La encuesta</p> <p>-La entrevista</p> <p>-Revisión documental</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Guía de observación -</p> <p>-Cámara</p> <p>-Cuaderno</p> <p>-Lapicero</p>	<p>Población: Los procesos estratégicos, procesos de operación, y de apoyo de la empresa - Restaurante Turístico “El Paisa”.</p> <p>Muestra: los 6 procesos que comprende la gestión del personal (RR. HH) y 149 clientes.</p>

		<p>Variable dependiente Y: La satisfacción del cliente.</p>	<p>-Cuestionarios -Guía de entrevista -Grabadora -Celular -Guía de análisis documental -Ficha de registro de datos -Laptop</p> <p>Método de análisis de datos: Servqual</p>	
--	--	--	--	--

Anexo N° 03

Tabla 5:

Matriz de operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	FÓRMULA	U. DE MEDIDA	PERIODICIDAD	INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE								
Rediseño del proceso de gestión personal, utilizando el ciclo PHVA.	Ludeña (2010), indica que el rediseño de procesos se fundamenta en la selección de un proceso existente, para eliminar el gasto, reducir el tiempo de ciclo y mejorar la eficacia del proceso. Después, la automatización y la tecnología de la información son aplicadas, maximizando la capacidad del proceso a través de la mejora de la eficacia, la eficiencia, y su adaptabilidad.	Se refiere al nuevo diseño de la gestión del personal, es decir mejorar los procesos por los que el personal debe pasar, desde el momento en que es publicada la vacante hasta la contratación y retención del personal, utilizando la mejora continua en estos procesos.	Incorporar personas	Índice de tiempos de contratación.	<i>Comparar el n° de días empleados con el rediseño vs. Sin el rediseño</i>	N°	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Colocar personas	Nivel de personal que conoce sus funciones	<i>(N° colaboradores que conocen sus funciones/ N° total de colaboradores) *100</i>	%	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Recompensar personas	Nivel de personas recompensadas anualmente	<i>(N° colaboradores eficaces y eficientes/ N° total de colaboradores) *100</i>	%	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Desarrollar personas	Nivel ROI	<i>(Beneficio económico post-capacitación - costo de capacitación/ costo de capacitación) *100</i>	%	Después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Retener personas	Tasa de retención	<i>(N° colaboradores actuales/ N° total de colaboradores al inicio de un periodo) *100</i>	%	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Supervisar	Nivel del cumplimiento de objetivos	<i>(N° objetivos cumplidos/ N° de objetivos planteados) *100</i>	%	Después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Eficiencia	Cotejo de costos	<i>Costos de RR.HH. sin el rediseño vs. con el rediseño</i>	N°	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Eficacia	Nivel de cumplimiento de objetivos	<i>(Resultados reales / Resultados esperados) *100</i>	%	Después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista

			Productividad por cada trabajador	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}$	Nº	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
			Rentabilidad de los ingresos	$\left(\frac{\text{Utilidad neta del periodo}}{\text{Ventas del periodo}}\right) * 100$	%	Antes y después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
		Adaptabilidad	Porcentaje de adaptabilidad del rediseño	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores con problemas frente al rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}\right) * 100$	%	Después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista
		Percepción	Nivel de percepción de los colaboradores frente al rediseño.	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores satisfechos frente al rediseño}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}}\right) * 100$	%	Después de la aplicación	Ficha de observación Entrevista

Anexo N° 04

Tabla 6:

Matriz de operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	FÓRMULA	U. DE MEDIDA	ITEMS	PERIODICIDAD	INSTRUMENTO
VARIABLE DEPENDIENTE									
Satisfacción del cliente	Según Medina (2015), en la actualidad la satisfacción del cliente se estima que se consigue a través de conceptos como los deseos del cliente, sus necesidades y expectativas.	Se refiere a la conformidad absoluta que el cliente tiene respecto a la calidad del servicio que la empresa le brinda.	Fiabilidad	Tasa de retención de clientes	$(N^{\circ} \text{ de clientes finales} - N^{\circ} \text{ clientes nuevos} / N^{\circ} \text{ clientes iniciales}) * 100$	%	2.1 3.2 3.3 3.4	Ficha de observación Entrevista	Encuesta
			Capacidad de respuesta	Porcentaje de cliente satisfechos.	$(N^{\circ} \text{ de clientes sin quejas de un periodo} / N^{\circ} \text{ total de clientes de un periodo}) * 100$	%	3.7 3.9 3.11	Ficha de observación Entrevista	Encuesta
			Competencia	Porcentaje de mesas conforme.	$(N^{\circ} \text{ de mesas conformes con su pedido} / N^{\circ} \text{ mesas atendidas}) * 100$	%	1,4 1,5 3,1 3,10	Después de la aplicación	Encuesta
			Empatía			%	1,2		Encuesta

$(\text{Ingresos totales de clientes} - \text{Gastos totales} / \text{Gastos totales}) * 100$

				Ratio de rentabilidad por cliente			1,3		
							3,8	Después de la aplicación	
			Tangibilidad	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	<i>Suma de las puntuaciones/ N° total de clientes encuestados</i>	N°	1,1 2,2 2,3 2,4 3,5	Después de la aplicación	Encuesta

Anexo N°05

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Título de la investigación:	Rediseño del proceso de gestión del personal para la satisfacción del cliente en el restaurante turístico "El Paisa"
Línea de investigación:	Gestión por procesos
Apellidos y nombres del experto:	Mg. Ing. Odar Roberto Florián Castillo
El instrumento de medición pertenece a la variable:	Satisfacción del cliente

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los items, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	x		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	x		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	x		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	x		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	x		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	x		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	x		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	x		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	x		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	x		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	x		

Sugerencias:

Proceder a la Aplicación en campo

Firma del experto:



ODAR FLORIÁN C.

Anexo N° 06

ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DE RESTAURANTE TURÍSTICO

“EL PAISA”

*La entrevista fue grabada y transcrita

Nombre de la empresa: Restaurante turístico “El Paisa”

Nombre del entrevistado: Timoteo Maza Montalván

Puesto que ocupa en el comercial: Gerente y propietario

1. ¿En qué fechas se fundó el restaurante turístico “El paisa” e inicialmente qué tipo de platos se estableció para ofrecer a sus clientes?

El restaurante turístico “El Paisa” se fundó el 01 de diciembre del año 2000.

Los platos que inicialmente se empieza a vender eran las comidas criollas, los ceviches, los sudados y el arroz con mariscos, fundamentalmente esa poca variedad nos llevó al éxito por su calidad y sabor.

2. ¿Qué fue lo que le motivo a usted para la creación de este restaurante?

Casi todas las empresas son creadas con fines lucrativos y esta empresa no es la excepción, este negocio ha sido la base fundamental para el desarrollo familiar. A la vez me ha permitido desenvolverme en mi carrera de contabilidad ya que soy yo quien lleva la administración y el control financiero.

3. ¿Cuál es la visión de su negocio, cómo lo ve de acá algunos años?

Ahora que “El Paisa” es una empresa como un nombre bien reconocido el cual se ha logrado a base de esfuerzo, nuestra visión es llegar a ser el restaurante referencial a nivel nacional, es decir llegar a ser conocidos como uno de los mejores del país. Sé que no es un trabajo fácil para eso debo seguir trabajando en ofrecer lo mejor de lo mejor al cliente.

4. ¿Cuál cree que es el posicionamiento del restaurante en el mercado trujillano?

Respecto al posicionamiento estamos dentro de los primeros restaurantes más reconocidos y recomendados, todo trujillano sabe quién es el restaurante turístico “El Paisa” y eso me orgullece mucho porque detrás de cada plato ofrecido hay un montón de procesos con el fin de que el cliente siempre salga feliz del local.

5. ¿a qué cree usted se debe el éxito de sus restaurantes, al punto de llegar a tener seis sedes en esta ciudad?

Ya tenemos más de 15 años en el mercado y tal como lo dicen ya hay seis sedes en esta ciudad, y todo eso se ha logrado porque siempre se toma al cliente como un rey, es decir se tiene altos estándares de calidad desde el momento en que se adquieren los insumos, después en su almacenaje, durante su preparación y finalmente hasta que llega al cliente, con el fin de que al cliente le llegue un plato sabroso con los insumos ricos y frescos. Y así el cliente pueda irse contento y satisfecho con la posibilidad de que regrese nuevamente.

Por eso es que yo siempre digo si pones un negocio, toda decisión que tomes siempre debe ser tomando en cuenta al cliente, ya que él siempre será el eje central por el que un negocio sigue funcionando y por ende sigas obteniendo ganancias.

6. ¿Se puede decir que usted es un próspero empresario, pero en la actualidad qué es lo que busca mejorar o cambiar en general para todas sus sedes?

El paso de los años no es en vano, a lo largo se va adquiriendo experiencia y ello te permite identificar tus aciertos y desaciertos, a mí lo que realmente me gustaría mejorar es la publicidad de la empresa, si bien es cierto ya tenemos a nuestros clientes los cuales hacen marketing a través de sus recomendaciones, pero creo yo sí es necesario enfocarnos en mejorar la interacción de la empresa con sus clientes a través de las redes

sociales ya que ese medio puede ayudarnos a captar a nuevos clientes de otros segmentos quizás.

7. ¿De todas sus sedes cuál es su principal, quisiera que nos hable un poco de ella y qué mejoras necesita?

Nosotros iniciamos en el año 2000 y lo hicimos con la sede que queda ubicada en Urbanización Santa Teresa de Ávila Mz. LL Lt.2, Trujillo.

Al inicio fue un local pequeño, con poco personal, no niego que hubo mucha incertidumbre al empezar. Sin embargo, lo que sobraba eran las ganas de dar un plato de calidad acompañado de un servicio A1, y poco a poco fuimos creciendo y hoy en día como pueden ver es de dos plantas, la decoración es rústica y en el centro del local hay una peña para algunos eventos.

Con respecto a las mejoras que deseo hacer es el marketing como ya lo mencioné y también quiero disminuir la rotación de personal que creo yo se debe a que este local es el más grande y vienen artos clientes lo cual quizá genera nervios, o hasta cansancio a algunos colaboradores. Entonces, eso es lo que me gustaría mejorar porque sé que de alguna u otra manera a la larga se va a ver reflejado en el tipo de atención que recibe el cliente.

8. ¿Esas “mejoras” de las que nos habla, usted cree que han afectado a sus ventas

El restaurante casi todo el tiempo tiene buenas ventas no puedo quejarme, pero con respecto a las mejoras que indiqué las cuales son el marketing y la alta rotación de personal quizá puedan haber afectado el crecimiento de las ventas, ya que en el último medio año solo ha habido un crecimiento de 0,05%, claro no son malas, pero en comparación a los meses anteriores entonces se puede decir que ha habido un estancamiento.

9. ¿Respecto al personal usted cree que ellos juegan un papel importante en la empresa o qué rol cree que cumplen?

Por supuesto, en una empresa primero es el cliente, pero ahí nada más son tus colaboradores, incluso he leído que algunos autores consideran primero a los colaboradores porque hay una frase donde dice cuida a tus colaboradores que cuidarán a tus clientes.

Y es cierto quienes dan la cara de tu empresa son los colaboradores, depende de ellos el regreso del cliente, es decir si son bien tratados volverán y sino no. Por ello es que al personal se le debe dar un buen trato, un ambiente agradable y capacitaciones.

En mi caso, realizo 1 capacitación al año para poder pulir las cualidades de cada uno de mis colaboradores.

10. ¿Usted utiliza algún tipo de sistema de información, o estaría dispuesto a adquirir uno?

Desde hace un año ya estamos utilizando un sistema de información, pero no en todas las sedes, primero estamos haciendo unas pruebas y ajustes, la sede que ya cuenta con sistema es la que queda en calle Las Gemas 418, Trujillo 13011. La verdad a mí sí me gustaría utilizar un sistema que integre a todos mis locales para tener un control más idóneo y en tiempo real como por ejemplo a cualquier hora ver cuánto ya de consumo hay en la sede central o la que queda en Huanchaco o etc., en pocas palabras un sistema me facilitaría la vida.

Anexo 07
Carta oferta

AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD

José Alfredo Uriol Sánchez
jefe de reclutamiento y selección

Restaurant turístico “El Paisa”
Calle las gemas 418, urbanización
santa teresa de Ávila
Tef: 200450

Estimada Srta. Leydi Vargas Risco:

Me complace en ofrecerle el puesto de Mozo a tiempo completo, con nuestra empresa, restaurant turístico “El Paisa”,

Su salario mensual será de S/ 1000.00 (mil nuevos soles con 00/100). Los pagos se distribuirán cada dos semanas, el mismo día de la fecha de inicio.

La empresa ofrece seguro médico, seguro de vida colectivo, y un día libre a la semana pagado.

Espero que tengamos una relación profesional mutuamente beneficiosa. De todos modos, éste es un puesto a voluntad. Usted tiene derecho a desvincularse de su empleo en cualquier momento, sin embargo, con un aviso de tres semanas de anticipación.

Si acepta esta oferta de empleo, por favor, firme una copia de esta carta y envíela al correo corporativo: JoséUriol@elpaisa.pe dentro del plazo de 24 horas; y preséntese en calle las gemas 418, urbanización Santa Teresa de Ávila– Trujillo, a las 3 de la tarde el día x del mes x del presente año, para la correspondiente firma del contrato y orientación en la empresa. Espero que se una a nuestro personal.

Atentamente, José Alfredo, jefe de reclutamiento y selección del restaurant turístico “El Paisa”

Nombres:

DNI:

Acepto la oferta de empleo y acuse de recibo.

Anexo 08

Modelo de descripción de puestos

		<u>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</u>					
Área:	Referencia:	Hoja:					
Sistema:	Vigencia:						
Procedimiento:	<table border="1"> <tr> <td>Día</td> <td>Mes</td> <td>Año</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			Día	Mes	Año	
Día	Mes	Año					
1. IDENTIFICACION							
NOMBRE DEL PUESTO: SE REPORTA A: OTROS NOMBRES DEL PUESTO: SUPERVISA A:							
2. REQUISITOS MÍNIMOS							
GRADO ACADÉMICO: CONOCIMIENTOS ESPECIALES: HABILIDADES ESPECIALES: ACTITUD:							
3. DESCRIPCIÓN GENERAL							
4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA							
a. b. c. d.							

Anexo 09

GUÍA DEL CLENTE OCULTO

1. ¿Cuál es el proceso de atención al cliente, en el restaurant turístico “El Paisa”?

2. ¿Cómo es la calidad de atención en el restaurant”, en una escala del 1 al 10?

3. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar el cliente para ser atendido?

4. ¿Cuál es la actitud del mozo que atiende al cliente?

5. ¿El mozo resuelve dudas sobre precios, platos e ingredientes?

6. ¿Cómo es la calidad, presentación y sabor de platillos?

7. ¿Qué opinión se merecen los precios?

8. ¿Cómo es el ambiente o infraestructura del restaurant?

9. ¿La organización discrimina a sus clientes, es decir los separas por clientes, no cliente y visitantes?

10. ¿Cuál es la actitud del cliente al momento de sal

