



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TITULO DE INVESTIGACIÓN

**Gestión de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes en Jugos Lorena -
Cañete, 2022**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Marketing e Innovación

Bachiller en Administración y Dirección de Negocios

Bachiller en Dirección Hotelera

PRESENTADO POR:

Díaz Outten, Ruben Alexander – Marketing e Innovación

Mendez Espinal, Wilson – Administración y Dirección de Negocios

Ravina Paredes, Giancarlo Andreé – Dirección Hotelera

ASESOR:

Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio

LIMA – PERÚ

2023

ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO

ASESOR:

Dra. Albarracín Aparicio, Roxana Alexandra

MIEMBROS DEL JURADO:

Felipa Huaman, Felix Fernando

Godoy Fuentes, Luis Arnaldo

Pera Fronda, Carla

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Giancarlo Andree Ravina Paredes Identificado (a) con DNI N° 48147913 perteneciente al Programa de Dirección Hotelera, siendo mi asesor la Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificada con DNI N° 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

Yo, Ruben Alexander Diaz Outten Identificado (a) con DNI N° 06801840 perteneciente al Programa de Marketing e Innovación, siendo mi asesor la Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificada con DNI N° 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

Yo, Wilson Mendez Espinal Identificado (a) con DNI N°45660414 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor la Dra. Roxana Alexandra Albarracín Aparicio, identificada con DNI N° 41981490, y cuyo código ORCID es 0000-0002-6930-3718.

DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:

a) Somos los autores del documento académico titulado:

“Gestión de la calidad del servicio y satisfacción de los clientes en Jugos Lorena – Cañete,2022”.

b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.

c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 15% de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.


d) Declaramos conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 19 de diciembre, 2023.

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma
Giancarlo Andree	Ravina Paredes	48147913	
Ruben Alexander	Diaz Outten	06801840	
Wilson	Mendez Espinal	45660414	

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	Dni	Firma
Roxana Alexandra	Albarracín Aparicio	41981490	

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a los 80,000 restaurantes que quebraron durante el primer semestre de la pandemia del Covid-19, fueron ellos quienes nos motivaron a desarrollar esta investigación y así dejarles una forma de mejorar sus operaciones, específicamente, su servicio.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al profesor Pedro y la profesora Roxana, quienes con gran vocación y paciencia han sabido orientar esta investigación. Sin duda alguna, sin su ayuda no habiéramos podido lograr concluir con éxito este trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	15
1.1 Título del Proyecto	15
1.2 Área Estratégica de Desarrollo Prioritario	15
1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación	16
1.4 Alcance de la Solución	16
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	17
2.1 Planteamiento del Problema	17
2.1.2 Formulación del Problema	20
2.1.3 Objetivos de Investigación	22
2.1.4 Justificación de la Investigación	23
2.1.5 Limitaciones de la Investigación	27
2.1.6 Viabilidad de la Investigación	27
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	29
3.1 Antecedentes	29
3.1.1 Antecedentes Nacionales	29
3.1.2 Antecedentes Internacionales	32
3.2 Marco Teórico	34
3.2.1 Gestión de Calidad	34

3.2.2	Bases Teóricas de la Satisfacción del Cliente	53
3.2.3	Definición de Términos Básicos	60
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		62
4.1	Diseño Metodológico	62
4.2	Operacionalización de Variables	67
4.3	Validez y Confiabilidad	73
4.4	Diseño Muestral	75
4.4.1.	Población	75
4.4.2.	Muestra	76
4.5	Técnica de Recolección de Datos	77
4.6	Técnicas Estadísticas de Procesamiento de la Información	78
4.7	Resultados	79
4.7.1	Análisis Descriptivo	79
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN		129
5.1	Alcance Esperado	129
5.2	Descripción de la Propuesta de Innovación	129
5.3	Procedimiento para la Propuesta de Mejora	130
5.3.1	Desarrollo del Proyecto de Innovación	130
5.3.2	Presupuesto	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		138
FUENTES DE INFORMACIÓN		146

ANEXOS

151

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variable independiente	70	Tabla 2 Operacionalización de variable dependiente	73
Tabla 3 Operación de confiabilidad	78	Tabla 4 Pregunta #1: ¿Cuál es su nombre?	83
Tabla 5 Pregunta #2: ¿Función en la empresa?	83	Tabla 6 Pregunta #3: ¿Qué tiempo tiene en la empresa?	84
Tabla 7 Pregunta #4: ¿Como describiría el tipo de cliente que suele visitar el local?	86	Tabla 8 Pregunta #5: ¿Como describiría el servicio de Jugos Lorena?	88
Tabla 9 Pregunta #6: ¿Cuentan o han visto alguna guía para atender a los clientes? ¿Te gustaría tenerla?	90	Tabla 10 Pregunta #7: ¿Llevan o has llevado algún control para saber el nivel de satisfacción del cliente? ¿Cómo sabe que sus clientes están satisfechos?	92
Tabla 11 Pregunta #8: ¿A lo largo de este tiempo has logrado identificar cosas que pueden mejorar?	94	Tabla 12 Pregunta 9: ¿Existe algún tipo de recompensa al brindar un servicio excelente? y/o ¿Te sientes recompensada al brindar un servicio excelente?	96
Tabla 13 Niveles de cumplimiento de la lista de verificación de cliente incógnito	98	Tabla 14 Evaluación de cliente incógnito: bienvenida y asignación de mesa	99
Tabla 15 Evaluación de cliente incógnito: presentación y toma de pedido	102	Tabla 16 Evaluación de cliente incógnito: entrega de pedido	104
Tabla 17 Evaluación de cliente incógnito: Seguimiento a mesa	106	Tabla 18 Evaluación de cliente incógnito: Cierre de cuenta	109
Tabla 19 Evaluación de cliente incógnito: despedida y fidelización	111		

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Producción del subsector restaurantes: enero 2017 – diciembre 2019	
Figura 2	Producción del subsector restaurantes: enero 2019 – noviembre 2021	
Figura 3	Ciclo de Deming (PDCA o PHVA)	41
Figura 4	Organigrama de restaurante informal (bistró)	47
Figura 5	Calidad objetiva vs calidad subjetiva	57
Figura 6	Modelo SERVQUAL	59
Figura 7	Modelo SERVPERF	60
Figura 8	Modelo SERVQUAL: Dimensiones y atributos	61
Figura 9	Puntuación Servqual	62
Figura 10	Ejercicio Alfa de Cronbach	76
Figura 11	Dimensión de la variable de satisfacción: capacidad de respuesta	120
Figura 12	Dimensión de la variable de satisfacción: elementos tangibles	122
Figura 13	Dimensión de la variable de satisfacción: empatía	123
Figura 14	Dimensión de la variable de satisfacción: fiabilidad	125
Figura 15	Dimensión de la variable de satisfacción: fidelización	126
Figura 16	Dimensión de la variable de satisfacción: interacción	127
Figura 17	Dimensión de la variable de satisfacción: Seguridad	129
Figura 18	Dimensión de la variable de satisfacción: Storytelling	130
Figura 19	Promedio de la variable de satisfacción: dimensiones e indicadores	131

RESUMEN

Este trabajo aborda la correlación e impacto entre la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario o cliente. Se destaca la importancia de comprender las necesidades de los usuarios para mejorar la calidad del servicio en la gestión integral en un establecimiento de alimentos y bebidas.

Se utiliza un enfoque descriptivo-correlacional para recolectar datos cuantitativos y cualitativos, y toma como referencia la metodología del Ciclo de Deming para la gestión e innovación en la calidad del servicio, donde los resultados obtenidos permiten idear y prototipar posibles soluciones, recomendaciones y ajustes para mejorar la satisfacción de los usuarios. Se destaca la importancia de la fase de prototipado para probar las ideas antes de su implementación.

El objetivo de este estudio es determinar la relación entre la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, aplicando metodologías de gestión de la calidad centradas en las necesidades de los usuarios. También, propone la innovación en la gestión operativa del establecimiento mediante estándares de calidad de servicio.

El enfoque utilizado para la recolección de información es mixto. Es, además, de tipo práctica, ya que su resultado podrá ser ejecutado dentro de la organización, logrando implementar y/o mejorar en los aspectos identificados como oportunidades de mejora.

Para llevar a cabo la recolección de la información se utilizó una hoja de cotejo, la cual, a través de la observación, permitió recoger información al comparar una serie de situaciones de

contraste sobre las cuales posteriormente se elaboraron recomendaciones ad hoc para el negocio.

Se concluye que la gestión de la calidad del servicio no impacta de manera significativa en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena, Cañete - Lima. Sin embargo, para garantizar una calidad mínima de servicio, se debe estandarizar la atención mediante *checklist*, el cual debe estar estructurado en base al viaje del cliente y ser utilizado para capacitar y supervisar al personal.

Palabras clave: gestión de la calidad del servicio, satisfacción del cliente, gestión de alimentos y bebidas, gestión por procesos, estándares de servicios.

ABSTRACT

This work is about the correlation and impact between service quality management and customer satisfaction. The importance of understanding the needs of clients to improve the Service Quality in the management of a food and beverage establishment is highlighted.

A descriptive-correlational approach is used to collect quantitative and qualitative data and takes as reference the Deming Cycle methodology for management and innovation in service quality, where the results obtained allow us to devise and prototype possible solutions, recommendations and adjustments to improve customer satisfaction. The importance of the prototyping phase is highlighted to test ideas before implementation.

The objective of this investigation is to determine the relationship between service quality management and user satisfaction, applying quality management methodologies focused on customer needs. Also, it proposes innovation in the operational management of the establishment through service quality standards.

The approach used to collect information is mixed. It is also practical, since its result can be executed within the organization, managing to implement and/or improve the aspects identified as opportunities for improvement.

To carry out the collection of information, a comparison sheet was used, which, through observation, allowed information to be collected by comparing a series of contrast situations on which ad hoc recommendations were subsequently developed for the business.

It is concluded that service quality management does not significantly impact customer satisfaction at Jugos Lorena, Cañete - Lima. However, to guarantee a minimum quality of service, service must be standardized through a checklist, which must be structured based on the customer's journey and used to train and supervise staff.

Keywords: service quality management, customer satisfaction, food and beverage management, process management, service standards.

INTRODUCCIÓN

Gestionar la calidad es un punto clave en estos tiempos porque los negocios de alimentos y bebidas pueden lograr un mejor desempeño, asimismo, ser más eficientes y competitivos en el mercado, de esta forma elevar la satisfacción de los usuarios o clientes, todo lo remarcado certifica y garantiza ganancia en el corto, mediano y largo plazo.

La juguería Lorena es una empresa familiar en la ciudad de Cañete, constituida en el 2004 y cuenta con más de 19 años en el mercado, tienen una muy buena acogida y con esta investigación se pretende conocer, analizar y mejorar la calidad de servicio para que esta influya en la correcta toma de decisiones para la satisfacción de sus clientes.

En la gran mayoría de los casos, las capitales o ciudades principales del país, tienen mayor acceso a la información y nuevas tendencias, por lo que conocen y emplean sistemas de gestión de servicio; sin embargo, en ciudades pequeñas, como es el caso de Cañete donde se sitúa Jugos Lorena, hay escasa información. Esto trae consigo efectos negativos, los cuales serán detallados en los siguientes capítulos que abarca este estudio de tesis.

En la primera parte se describe el problema de la investigación, abordando el planteamiento y formulación del problema, los objetivos y la justificación.

En la segunda parte se aborda el marco teórico, describiendo los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la hipótesis y las variables del estudio. Además, se aborda el marco metodológico, describiendo el tipo de investigación, nivel de investigación, métodos,

diseño, población, muestra, técnicas de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de los datos, la hipótesis y las variables.

Finalmente se aborda los resultados, haciendo un análisis e interpretación de los datos recolectados; luego de procesar, analizar e interpretar la información obtenida, se propone una manera de innovar en la gestión de la calidad del servicio en el establecimiento investigado, buscando estandarizar y asegurar una calidad mínima de servicio. De igual forma se realizaron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Gestión de calidad del servicio y satisfacción de los clientes en Jugos Lorena, Cañete, 2022.

1.2 Área Estratégica de Desarrollo Prioritario

La investigación se desarrolla en la mejora de los procesos y operaciones de la gestión de calidad del servicio y cómo está influye en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena, Cañete, de enero a diciembre de 2022.

La investigación aplicará inicialmente los fundamentos del Ciclo de Deming: se planificarán los objetivos y recursos, luego se crearán procesos y funciones para estandarizar la operación, posteriormente se crearán formatos de auditorías para verificar el cumplimiento de los estándares y finalmente se hacen las recomendaciones a la dirección y administración para que se apliquen estas mismas. Respecto a la variable de satisfacción, se utilizará el modelo Service Performance (SERVPERF) el cual se aplica para medir la calidad del servicio recibido según la percepción de los clientes; se aplica a través la escala Likert, la cual estará establecida en 10 niveles, donde: (10) Totalmente de acuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

El estudio e implementación de esta investigación mejorará significativamente la gestión de calidad del servicio, puesto que entregará manuales y herramientas para mejorar la operatividad de Jugos Lorena, así mismo, ayudará a que todos los clientes reciban la misma

calidad del servicio mediante la aplicación y supervisión de los estándares, indiferentemente del trabajador que ejecute la función.

1.3 Actividad Económica en la que se Aplicaría la Investigación

Programa de estudios: Dirección Hotelera

Programa de estudios: Administración y dirección de negocios

Programa de estudios: Marketing e Innovación

El eje temático en el que se aplica la investigación es el análisis de la gestión de la calidad y el manejo de la satisfacción del cliente de establecimientos de alimentos y bebidas en Jugos Lorena en Cañete, 2022. Por lo tanto, esta investigación aporta conocimientos y herramientas de gestión a los establecimientos de alimentos y bebidas para la mejora de la gestión de calidad y la satisfacción de sus clientes por medio de la implementación de estándares de calidad del servicio y encuestas de satisfacción personalizadas.

1.4 Alcance de la Solución

Población: Restaurantes Jugos Lorena y sus clientes.

Localidad: Cañete, Lima – Perú.

Tiempo de ejecución: de enero a diciembre del 2022

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

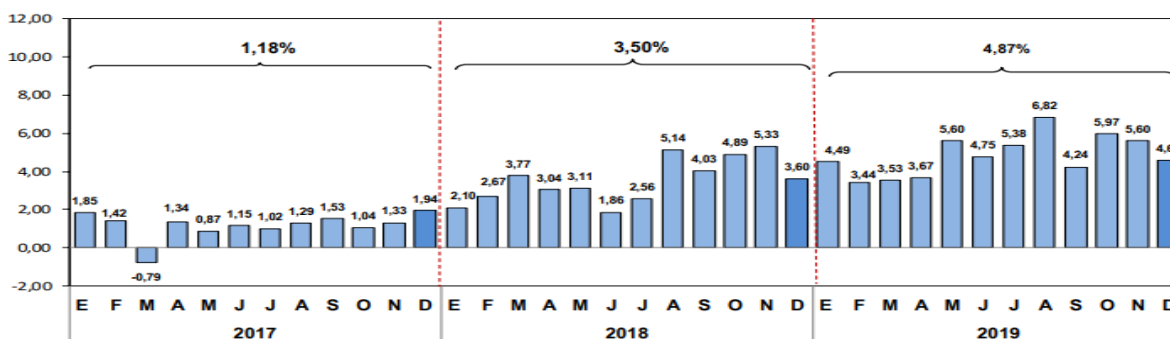
2.1 Planteamiento del Problema

La industria de la gastronomía a nivel mundial ha evolucionado, con el pasar del tiempo, el número y tipos de restaurantes aumenta cada año y la carrera por conseguir, mantener y satisfacer a nuevos comensales se vuelve extenuante. Las sociedades avanzan y los cambios se reflejan en nuevas necesidades y estilos de vidas, los clientes ya no solo buscan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, tampoco toman como referencia un precio accesible, pues ellos deciden en dónde tomar el almuerzo o la cena en base al tipo de servicio y la experiencia que tendrán en el establecimiento. En un mundo que se vuelve más competitivo cada año encaminar una gestión de calidad del servicio hacia la satisfacción del cliente es parte fundamental de la competitividad de todo establecimiento de alimentos y bebidas (Arozarena, 2015).

Las gráficas mostradas a continuación demuestran la evolución de la industria gastronómica en el Perú durante los últimos años.

Figura 1

Producción del subsector restaurantes: enero 2017 – diciembre 2019

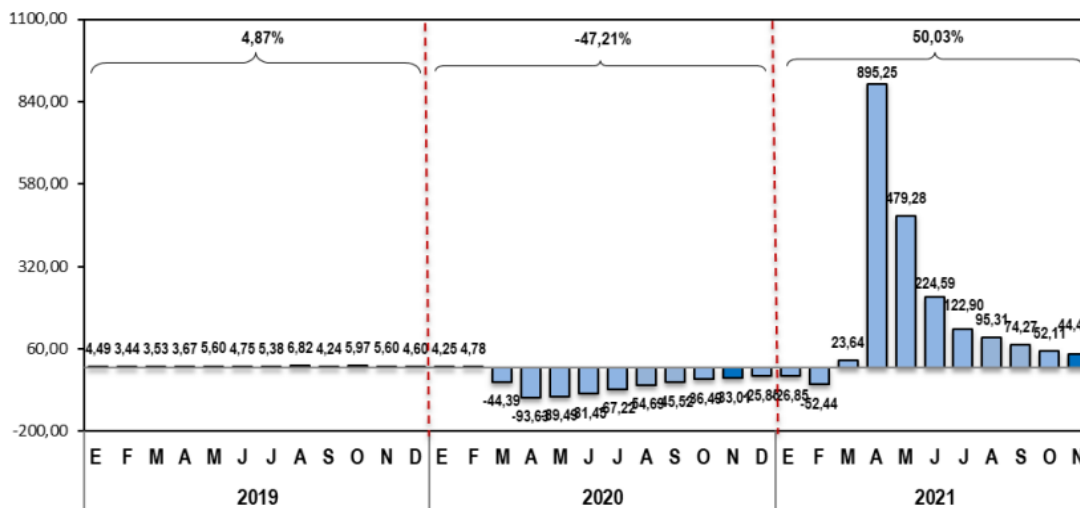


Nota. La figura 1 muestra la variación de la producción del subsector Restaurantes desde enero 2017 a diciembre 2019. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

La figura 1, muestra un crecimiento continuo de la industria gastronómica, previo a la pandemia, en el país: durante el 2017 el subsector de restaurantes creció 1.18% respecto al 2016, mientras que en el 2018 aumentó en 3.50% respecto al 2017 y en el 2019 se observa un incremento del 4.87% respecto al 2018.

Figura 2

Producción del subsector restaurantes: enero 2019 – noviembre 2021



Nota. La figura 2 muestra la variación de la producción del subsector Restaurantes desde enero 2019 a noviembre 2021. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

La figura 2, muestra que la productividad de la industria gastronómica decreció en el Perú durante el 2020 debido a que las restricciones impuestas por el gobierno a los restaurantes impedían atender de manera presencial, esta medida se dio con el fin de frenar el avance de los contagios del Covid-19 en el país. En consecuencia, durante el 2020 la productividad del subsector restaurantes se redujo en 47.21% respecto al 2019, mientras que durante los meses

comprendidos entre enero y noviembre del 2021 se observa un crecimiento del 50.03% respecto al 2020.

En el contexto actual, de la pandemia del COVID-19, el sector gastronómico en el Perú ha sido duramente golpeado, ya que antes de la pandemia existían aproximadamente 200,000 restaurantes y durante el primer semestre del 2020 han cerrado más de 80,000 (García, 2020). En este sentido, el ministro de la producción Quispe (2021) mencionó que desde el Ministerio de la Producción (PRODUCE) en colaboración con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) crearán manuales de restaurantes para que los negocios de alimentos y bebidas aumenten su competitividad en el sector.

En contraste con el anterior párrafo, en la fecha que se realiza el estudio de investigación (2022), los manuales de restaurantes para mejorar la competitividad del sector gastronómico no han sido publicados. En consecuencia, los empresarios del sector gastronómico carecen de una guía para gestionar de manera adecuada sus establecimientos.

En la provincia de Cañete, departamento de Lima, no se han realizado estudios para saber si la gestión calidad del servicio que ofrecen los establecimientos de alimentos y bebidas logran satisfacer a sus comensales. Es probable que los empresarios del sector gastronómico en la localidad no conozcan sobre la gestión de calidad del servicio ni tampoco la manera en cómo ésta impacta en la satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, se podría considerar que la falta de conocimientos en la gestión de la calidad del servicio de los empresarios del sector gastronómico en Cañete posiblemente derive en la pérdida de la productividad del país, esto debido a que se generaría una falta de optimización de tiempo y recursos, la inconsistencia en

sus procesos conduciría en la merma de productos y sobrecostos en la operación, desmotivación en su personal y escasa visión para resolver los problemas que presenten los clientes.

Cabe resaltar que, como resultado de la evolución de la gastronomía, existe un factor de competitividad que no se basa solo en el producto, sino más bien en la gestión de calidad del servicio brindado por el establecimiento. Por lo tanto, una de las posibles consecuencias de no tener una correcta gestión de calidad del servicio sería generar ingratas e inmemorables experiencias en los clientes, por consiguiente: su insatisfacción.

Considerando que los problemas expuestos se relacionan directamente con la gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente, esta investigación tiene como finalidad la implementación de estándares de calidad en la gestión del servicio para la satisfacción de los clientes en Jugos Lorena en Cañete, Lima. Las alternativas para evitar la pérdida de la productividad en la localidad y lograr satisfacer a los comensales sería definir los estándares de servicio, desarrollar los *checklist* e implementar un sistema de supervisión, mientras que para lograr estándares adecuados en el área de recursos humanos, se realizará un plan de motivación que incluya dinámicas y entrenamiento, por último, al finalizar el servicio se ofrecerá una encuesta a todos los clientes para conocer su grado de satisfacción y esta encuesta también servirá para tener una base de datos sobre las incidencias que pudieran ocurrir durante su visita.

2.1.2 Formulación del Problema

2.1.2.1 Problema General.

¿Cómo impacta la gestión de calidad del servicio en la satisfacción de los clientes en Jugos Lorena en Cañete, 2022?

2.1.2.2 Problemas Específicos.

¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio logra que los colaboradores consigan una atención sin errores, organizada y confiable para satisfacer a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿Por qué la gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes y perceptibles en la infraestructura y bienes del establecimiento y estos satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿Cómo la gestión de la calidad influye en el talento del personal para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades interpersonales y destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción en mesa con los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿Por qué la gestión de la calidad del servicio repercute sobre el esfuerzo de los colaboradores en el entendimiento y la comprensión de las necesidades que satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio impacta en la manera que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios, y estas satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

¿Cómo la gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?

2.1.3 Objetivos de Investigación

2.1.3.1 Objetivo General.

Determinar cómo influye la gestión de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022

2.1.3.2 Objetivos Específicos.

Especificar de qué manera la gestión de la calidad del servicio logra que los colaboradores consigan una atención sin errores, organizada y confiable para satisfacer a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.

Definir como la gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes y perceptibles en la infraestructura y bienes del establecimiento y estos satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022

Indicar cómo la gestión de la calidad del servicio influye en el talento del personal para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.

Definir como la gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades interpersonales y destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción en mesa con los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022

Definir como la gestión de la calidad del servicio repercute en el entendimiento, comprensión y esfuerzo de los colaboradores hacia los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.

Decretar de qué manera la gestión de la calidad del servicio impacta en la manera que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios, y estas satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022

Determinar si la gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.

2.1.4 Justificación de la Investigación

2.1.4.1 Justificación Teórica.

El presente trabajo se justifica teóricamente porque se analizaron los principios, modelos, teorías y metodologías que conceptualizan las variables de gestión de calidad del servicio y satisfacción del cliente. Es evidente que los restaurantes de la localidad tienen problemas para la correcta gestión de calidad del servicio, la cual aplicada de manera correcta garantiza la satisfacción del cliente, debido a que no cuentan con una guía para implementar y/o mejorar sus procesos. Por lo tanto, es

importante desarrollar esta investigación a fin de lograr una mejora continua en el servicio en restaurantes de la provincia de Cañete.

Existe una gran cantidad de definiciones para la satisfacción, una de ellas es la que indica Pérez (2021): La satisfacción representa la sensación de placer que tienen las personas cuando han hecho realidad un deseo o han cubierto una necesidad. Es un elemento subjetivo de cada uno, ya que no todas las personas se sentirán satisfechas ante resultados similares (Pérez, 2021, párr. 1). Es importante destacar que la felicidad y el gozo son totalmente diferentes, sin embargo, el cerebro está diseñado para tener o crear caminos sinápticos que no consuman mucho, por lo que el ser humano tiende a buscar maneras para estar totalmente satisfecho, de hecho, es parte de su naturaleza (Pérez, 2021, párr. 3).

La satisfacción del cliente es el grado en el que se han cumplido sus requisitos y para alcanzarla puede ser necesario cumplir con una expectativa de un cliente incluso si esta no está declarada, ni está generalmente implícita, ni es obligatoria (ISO 9000, 2015).

Por lo tanto, Pérez (2021) y la ISO 9000 (2015) coinciden que la percepción de satisfacción de los humanos es de carácter personal, suele estar en constante evolución y cambio, incluso puede que aún no esté definida.

En la provincia de Cañete, departamento de Lima, no se conoce la calidad de servicio que ofrecen los establecimientos de alimentos y bebidas; por lo tanto, esta investigación proporciona información sobre los estándares y procesos de servicio que emplean los establecimientos de alimentos y bebidas de dicha localidad para satisfacer

a sus clientes. Por otro lado, logrará identificar las oportunidades de mejora en la gestión de la calidad y la manera en cómo ésta impacta en la satisfacción de sus clientes.

2.1.4.2 Justificación Metodológica.

Este estudio se realiza bajo un tipo de investigación mixta, porque se usa un enfoque cualitativa y cuantitativa, para lo cual se toma como referencia la metodología de calidad del Ciclo de Deming y la escala de medición de Calidad del Servicio *Service Performance* (SERVPERF).

Esta investigación se divide en dos partes: la primera, se enfocará la recolección de datos cualitativos respecto a los procesos que comprometen la gestión de calidad del servicio; mientras que la segunda, tendrá como referencia la variación porcentual de las encuestas de satisfacción de sus clientes y nivel de cumplimiento de los nuevos estándares mediante auditorías.

Recolección de datos cualitativos:

Observación: se realizarán visitas de observación para conocer los procesos que involucran la operación del restaurante, tanto del salón como de la cocina, área de bebidas y caja.

Entrevistas: se realizarán entrevistas al administrador y colaboradores de Jugos Lorena para indagar sobre sus conocimientos de gestión en cuanto a calidad del servicio.

Recolección de datos cuantitativos:

Encuestas de satisfacción: se crearán encuestas de satisfacción de la calidad en base a la metodología SERVPERF y esta se ofrecerá durante la parte final del servicio.

Gestión de calidad: inicialmente se establecerán los estándares de calidad del servicio mediante *checklist*, estructurado en base a las diferentes etapas del servicio, finalmente se realizarán auditorías para conocer el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos previamente.

Se debe justificar según los métodos seleccionados para el desarrollo del estudio y cuál es el aporte de la investigación.

2.1.4.3 Justificación Práctica.

Esta investigación logrará identificar y solucionar problemas en la gestión de calidad del servicio que ofrece Jugos Lorena en la localidad de Cañete, 2022. Proporcionará herramientas prácticas, como la implementación de estándares de calidad del servicio mediante manuales operativos, encuestas para conocer la satisfacción de sus clientes y listas de control para ejecutar auditorías. Estas serán fáciles de implementar para todo tipo de establecimientos que ofrezcan servicios de alimentación y bebidas y estarán orientadas hacia la mejora continua de la gestión de calidad para la satisfacción de sus comensales.

Así mismo, esta investigación tendrá un impacto social positivo ya que los clientes actuales y futuros disfrutarán de un mejor servicio en los restaurantes de su localidad.

2.1.5 Limitaciones de la Investigación

La investigación se centra en el establecimiento de alimentos y bebidas Jugos Lorena en la provincia de Cañete, Lima. 2022. La principal limitante de la investigación es la alta informalidad en la dirección y administración de Jugos Lorena. Además del desconocimiento de estrategias que garanticen la calidad del servicio ofrecido, así como la posible resistencia al cambio de los dueños y la negativa de los clientes a ser entrevistados y/o evaluados.

2.1.6 Viabilidad de la Investigación

Este estudio es viable porque si bien centra la investigación de campo en la provincia de Cañete, este reúne información de otras fuentes sobre gestión de calidad del servicio y la adaptación del cuestionario SERVPERF enfocado en establecimientos de alimentos y bebidas de la localidad.

Así mismo, el establecimiento que ha participado en este estudio ha mostrado interés en la formalización de su negocio. Con la aprobación de la dirección se personalizaron las métricas del cuestionario SERVPERF para obtener resultados precisos sobre la percepción de satisfacción de sus clientes en las distintas etapas del servicio; además, para mejorar la gestión de calidad del servicio se desarrolló el Ciclo de Deming. Por último, como parte del compromiso de la dirección del establecimiento,

se implementó una encuesta de satisfacción del cliente y esta será entregada por el equipo de servicio al cliente cuando su estadía en el restaurante este próxima a terminar.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes Nacionales

Gutiérrez (2021), en su investigación titulada: Diseño e implementación de un cuadro de mando integral para medir la efectividad operativa relacionada a procesos internos y atención al cliente en Grupo Bottega S.A.C. de la ciudad de Piura. Cuyo objetivo fue: Diseñar y ofrecer un cuadro de mando integral al restaurante y cafetería Grupo Bottega S.A.C tomando como referencia los tres primeros pasos del modelo de los seis pasos de Kaplan y Norton, el cual basa su estudio en la implementación de indicadores de gestión. Luego de analizar la importancia de tener herramientas de gestión en las empresas y cómo éstas impactan a que las empresas logren sus objetivos y optimicen sus recursos para satisfacer las necesidades del mercado, tomó como referencia los tres primeros pasos del modelo de los seis pasos de Kaplan y Norton con la finalidad de crear e implementar un cuadro de mando integral en el establecimiento. En cuanto a la metodología, el estudio se orientó hacia el enfoque cualitativo: entrevista, recolección de datos y observación. A una población compuesta por: trabajadores del restaurante Bottega. Una muestra no especificada. Los resultados mostraron que: en el sector tan competitivo de restaurantes y cafeterías es de suma importancia el desarrollo de objetivos y conocer su nivel de cumplimiento, para ello el cuadro de mando integral es una de las herramientas más utilizadas porque le permiten medir la evolución del negocio. Algunos beneficios de implementar esta herramienta son: comprensión del estado de la empresa, control operativo, sincronía

entre objetivos de la empresa y sus áreas, mejora la comunicación y fomenta la motivación del personal.

Rodríguez (2020), en su investigación de título: *El Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral) y su influencia en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos. Cuyo objetivo fue: Explicar la influencia del *Balanced Scorecard* en el proceso de control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, Lima-2020. El autor presenta una serie de definiciones respecto al control en los procesos administrativos, cita a diferentes autores y cómo estos estudios han ido evolucionando a lo largo de los años. Luego de analizar las herramientas presentadas, toman como referencia el *Balanced Scorecard* (BSC), ya que esta se basa en el control de la estrategia de la empresa para gestionar en base a indicadores financieros (tangibles) y no financieros (intangibles). Así mismo, mencionan las dificultades para implementar esta herramienta, así como sus beneficios y en qué momento es oportuno implementar este sistema de gestión. En cuanto a la metodología, se utilizaron: Cualitativa y cuantitativa, ya que la recopilación de datos fue mediante entrevista y encuesta. Para el enfoque cuantitativo la población se conformó por los clientes del restaurante Criollísimo, mientras que para el enfoque Cualitativo estuvo conformada por expertos en tema de restaurantes. Una muestra de: para la parte cuantitativa fueron 384 encuestados, mientras que para la parte cualitativa fueron expertos en tema de restaurantes. Los resultados mostraron que: el *Balanced Scorecard* influye en el control del restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos, debido a que su significancia bilateral es $0.0001 < 0.05$ del Alpha de Cronbach. Así mismo, se determina que conocer los platillos favoritos de sus comensales ayudará a dar un correcto seguimiento a los indicadores intangibles.

Chambi (2020), en su investigación de título: Gestión de Calidad del Ciclo de Deming y la Gestión administrativa de las MYPE del sector servicio rubro de restaurantes del barrio Santa Barbara distrito de Juliaca. Cuyo objetivo fue: determinar las principales características de la gestión de calidad del ciclo de Deming y la gestión administrativa de las MYPE del sector servicio, rubro restaurantes en el barrio Santa Bárbara distrito de Juliaca año 2019. El tesista presenta un análisis de las definiciones de calidad, así como la importancia de su correcta gestión. La evolución de la sociedad y las estrategias que se usaban inicialmente han ido cambiando las características de su gestión, a causa de ello, el círculo de Deming establece que el consumidor es el elemento más importante en la reproducción de productos o servicios. En este sentido que el Círculo de Deming proporciona un programa de mejora continua a las empresas, el cual está dividido en 04 etapas: PLAN (planificar), DO (hacer/ejecutar), CHECK (comprobar/verificar) y ACT (actuar). En cuanto a la metodología, se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por: 30 MYPE ubicadas en el barrio Santa Bárbara de la ciudad de Juliaca año 2019. Una muestra de 23 MYPE dedicadas al sector servicio y rubro de restaurantes del barrio Santa Bárbara del distrito de Juliaca provincia de San Román periodo 2019. Los resultados mostraron que: Las MYPES estudiadas no cuentan con una correcta gestión de calidad y administrativa, puesto que no tienen definidos sus objetivos, metas y/o estrategias. Cabe resaltar que esto repercute de manera negativa en sus operaciones y al desarrollo del sector gastronómico de la localidad. Así mismo, respecto a la variable de gestión de calidad del Ciclo de Deming los resultados arrojaron que el 83% de los establecimientos nunca realizan un seguimiento al proceso de gestión de calidad del servicio que ofrecen.

3.1.2 Antecedentes Internacionales

Salazar, Díaz, Benalcázar y Acuña (2018), en su investigación de título: Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). Cuyo objetivo fue: levantar información relevante sobre la gestión administrativa que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel de la Operación Administrativa, Financiera, Contable y Comercial, en establecimientos gastronómicos que se ubican en sector de La Ronda del Centro Histórico de la ciudad de Quito. Los autores de esta investigación tomaron en consideración los principios de Henry Fayol (1969) sobre las funciones administrativas en las que participa directamente el administrador o supervisor de un establecimiento gastronómico: operación administrativa, financiera, Contable y Comercial. Así mismo, define que la operación administrativa está compuesta por cuatro procesos: planificación estratégica, dirección, organización y control; sin embargo, a pesar de tener implementada dicha operación administrativa, estas se deben complementar con otras funciones, tales como: operaciones técnicas, operaciones comerciales, operaciones financieras, operaciones contables y operaciones de seguridad. En cuanto a la metodología, se utilizaron: encuesta y cuestionario a una población compuesta por establecimientos gastronómicos en la Ciudad de Quito - Ecuador. Una muestra de 69 encuestados. Los resultados mostraron que: la mayoría de los restaurantes tiene un manejo adecuado de las actividades: a nivel administrativo alcanzaron una eficiencia de 81,63%, a nivel contable lograron una eficiencia del 83,67%, mientras que en el nivel financiero obtuvieron eficiencia de 65.30%. Es decir, los administradores y/o dueños de los establecimientos tienen un interés sobre aquellos procesos que tienen relaciones con el manejo numérico.

Escobar (2019), en su investigación de título: Evaluación de la Calidad en el Servicio del Subsector de Restaurantes en la Ciudad de Santiago de Cali. Cuyo objetivo fue: Diseñar un modelo de evaluación de la calidad del servicio gastronómico para mejorar la competitividad de los restaurantes vinculados a la Mesa de Turismo del Grupo Multisectorial ubicados en la ciudad de Cali a partir de la medición de las percepciones del servicio prestado. La autora revisa diferentes definiciones sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, las cuales señalan que es un concepto algo confuso de definir y medir debido a que esta depende de la persona que recibe el servicio. No obstante, la mayoría de los autores citados señalan que la calidad del servicio implica un cotejo entre las expectativas de los clientes y las percepciones que éste tiene sobre el servicio recibido: antes, durante y después de la venta. En cuanto a la metodología, se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por: Visitantes a los restaurantes pertenecientes a la Mesa de Turismo del grupo multisectorial ubicados en la ciudad de Cali. Una muestra de 331 personas del restaurante La Galería Plaza y 227 personas del restaurante Jardín del Río. Los resultados mostraron que: el instrumento de medición es válido y fiable puesto que se encontraron valores de Alfa Cronbach superiores a 0.70.

Monroy y Urcádiz (2018) En su investigación de título: Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. Cuyo objetivo fue: Valorar la percepción de la calidad del servicio y satisfacción del cliente, así como determinar el grado de incidencia de las medias de la calidad del servicio en las medias de la satisfacción del cliente (en términos correlativos) en los restaurantes en el destino turístico de La Paz, México. Luego de evaluar los diferentes conceptos de la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, los autores mencionan que en la industria restaurantera la evaluación de estas variables es fundamental para

generar un factor de diferenciación con sus comensales. Así mismo, hacen énfasis en que las estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente y calidad del servicio pueden ser más rentables que una estrategia de reducción de costos, esta afirmación se da bajo el argumento de fidelización del cliente. En cuanto a la metodología, se utilizaron: Encuesta y Cuestionario. A una población compuesta por: Comensales mayores de 18 años de Restaurantes especializados en comida italiana, mexicana, japonesa, internacional y de mariscos en La Paz - México. Una muestra de 67,368 turistas. Los resultados mostraron que: existen evidencias para aceptar la hipótesis general de la investigación y se rechaza la hipótesis nula con un valor de significancia menor a 0.05% (aplicando el proceso estadístico SPSS versión 33). Se concluye que existe relación entre la variable independiente calidad del servicio y la variable dependiente satisfacción del cliente.

3.2 Marco Teórico

Gestión de la Calidad del Servicio y Satisfacción de los Clientes en Jugos Lorena – Cañete, 2022

3.2.1 Gestión de Calidad

Conceptos de calidad

Definir la calidad tiene su dificultad, a continuación, mencionamos algunos conceptos:

Respecto a calidad, Ishikawa (1988) mencionó lo siguiente:

Hablar de hacer productos de buena calidad se interpreta equivocadamente como hacer productos de la mejor calidad posible. Sin embargo, cuando hablamos de calidad en control de calidad, estamos hablando de diseñar, fabricar y vender productos con una calidad que satisfaga realmente al consumidor cuando los use. En otras palabras, "buena calidad" quiere decir la mejor calidad que una empresa puede producir con su tecnología de producción y capacidades de proceso actuales, y que satisfará las necesidades de los clientes, en función de factores tales como el coste y el uso previsto (p. 42).

Por consiguiente, se puede afirmar que la calidad la define el consumidor al momento que este hace uso del bien o servicio adquirido, el cual ha sido producido con la mejor calidad que la empresa puede producir con su tecnología de producción y procesos. El cliente toma como variable el costo/beneficio.

Según Deming (1989), la calidad empieza con una idea, la cual es fijada por la dirección. Esta idea debe convertirse en planes, especificaciones, ensayos y debe intentar brindar la calidad que el consumidor espera. La calidad sólo puede definirse en función a la persona que la evalúa (p.132).

Por otro lado, la ISO 9000 (2015) menciona que, la calidad es el grado en que una serie de características, de un producto o servicio, cumple con los requisitos del consumidor o una normativa.

Se puede concluir que, la calidad solo la puede definir la persona que la evalúa y las estrategias que se emplean para su producción están determinadas en cumplir las exigencias del consumidor. Por último, se podría decir que, para asegurar la calidad, se

deben planificar los procesos, luego se deben ejecutar según las especificaciones técnicas, realizar ensayos y tener un indicador de la satisfacción del cliente para saber si el producto o servicio cumple con sus demandas.

Ciclo de Deming

Deming fue un gran consultor, reconocido mundialmente por sus logros en la economía japonesa después de la Segunda Guerra Mundial. Sus trabajos introdujeron nuevos principios de gestión, los cuales revolucionaron la calidad y productividad de las empresas. Sus principios son usados e implementados hasta la actualidad, por lo que a continuación se mostrará el esquema de trabajo creado por el Dr. Deming (Deming, 1989)

El ciclo de Deming (PDCA) es el método más usado para la implementación de un sistema de mejora continua. Cada sigla corresponde a un paso que se debe efectuar, está compuesta por cuatro etapas cíclicas; una vez terminado el paso cuatro, se deberá regresar al paso número uno para repetir el ciclo. Aplicando este método, los estándares y procedimientos son reevaluados constantemente para introducir mejoras (ver figura 3).

PLAN (Planificar):

Esta etapa corresponde a la planificación, parte esencial del proceso porque aquí identifican las actividades que se pueden mejorar, se formulan los objetivos que queremos alcanzar, se definen las estrategias de cómo se realizará, se establecen los planes de las actividades y se crean los indicadores con los que se permitirá medir lo definido en esta etapa (Deming, 1989).

DO (Hacer):

Esta etapa corresponde a la ejecución de las propuestas de mejoras que resulten del paso anterior. Es conveniente realizar pruebas pequeñas antes de realizar la implementación a gran escala (Deming, 1989).

CHECK (Verificar):

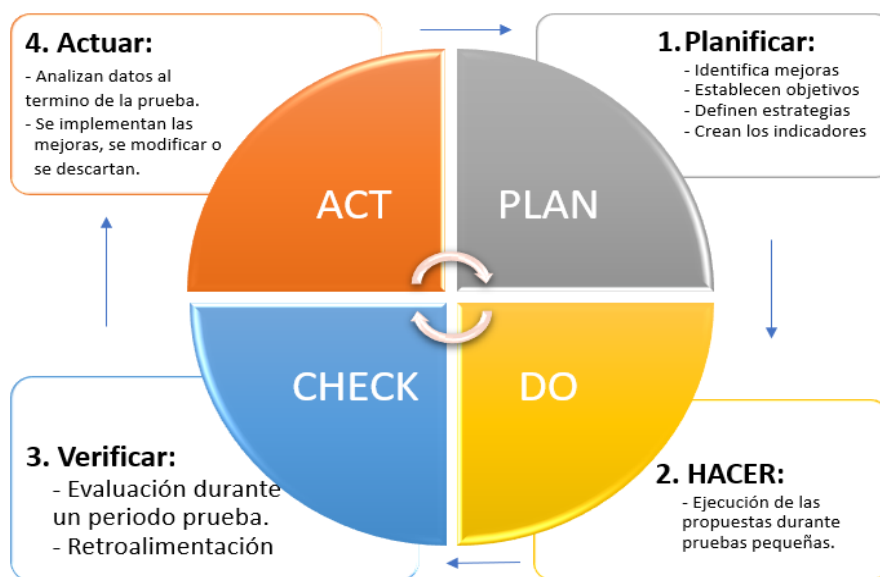
La mejora implementada es evaluada durante un periodo de prueba, las herramientas que pueden emplearse para esto son: *Diagrama de Pareto, Diagrama de Correlación, Diagrama de Ishikawa, Cuadro de Mando*. Los datos de control son analizados para saber si cumplen con los objetivos definidos; caso contrario, se deberán realizar modificaciones para ajustarla a los objetivos iniciales (Deming 1989).

ACT (Actuar):

Luego del periodo de prueba, se recopilan los datos y son comparados con los resultados obtenidos antes de la mejora implementada. Si los resultados son positivos, se implementa la mejora de manera definitiva y se crean los estándares y/o procesos; por otro lado, si los resultados son negativos, se deberán realizar cambios a la mejora o si es conveniente, se descarta (Deming 1989).

Figura 3

Ciclo de Deming (PDCA o PHVA)



Nota. La figura 3 muestra el ciclo de Deming. Fuente: elaboración propia a partir de Deming (1989).

Tipos de restaurantes

La gastronomía ha cambiado y evolucionado con el tiempo debido a los cambios en la sociedad, esto ha provocado que exista una extensa oferta de temáticas en los restaurantes. Sin embargo, esta investigación presenta los tipos de restaurantes más generales que existen en la actualidad.

DE LUJO, FINO O GOURMET

Este tipo de restaurante se caracteriza por ser formal, por lo general las mesas están montadas con mantel blanco y servilleta de tela muy fina. Usualmente están ubicados dentro de hoteles y/o están dirigidos por famosos chefs. El costo operativo es alto y es por eso que el menú suele tener un precio elevado, mientras que la afluencia de

público suele ser baja. El éxito no dependerá de la ubicación del restaurante, pues sus comensales están dispuestos a conducir hasta el lugar para disfrutar de la experiencia que brinda el establecimiento, si nomás bien de la destreza de sus trabajadores para crear una experiencia inolvidable. El personal contratado suele estar altamente capacitado, los mozos son expertos vendedores mientras que el chef y sus cocineros son grandes artistas (Cooper, B. Floody B. y McNeil, G., 2012, pp. 9-10).

MEDIANO, INFORMAL Y DE AMBIENTE FAMILIAR (BISTRO)

Estos restaurantes se volvieron más populares en los últimos años gracias a que en la actualidad las personas suelen comer fuera de casa más seguido, esto se debe a que las jornadas laborales son más largas y la sociedad tiene un poder adquisitivo mayor. Este tipo de establecimiento ofrece un menú con la garantía de calidad de un restaurante gourmet, pero sin las exigencias de uno, el menú y el servicio están diseñado para que sus comensales puedan elegir un platillo de manera rápida. El diseño, el ambiente y la calidad de la comida y el servicio juega un papel importante para ser distinguidos en la comunidad. Por lo general están dirigidos por los propietarios (Cooper, B. Floody B. y McNeil, G., 2012, pp. 10-11).

FAST FOOD (COMIDA RAPIDA)

Se distinguen por la rapidez en preparar los alimentos y la poca interacción durante el servicio. Su estrategia de negocio gira en torno a mantener un costo operativo bajo y la rapidez en el que se entregan los alimentos, por lo tanto, los insumos que utilizan están precocinados y/o congelados y los trabajadores son personas con poca o nada experiencia en el rubro. El éxito de este tipo de restaurantes depende de la ubicación en

donde opere, ya que se necesita de un alto flujo de clientes porque las cuentas suelen ser bajas. Bajo la premisa anterior, el comensal debe pasar el menor tiempo posible en el local para dar paso al siguiente, en consecuencia, el menú debe ofrecer una cantidad reducida y específica de opciones para facilitar la elección (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 11-12).

Consideramos restaurantes a los lugares o centros donde existe una interacción de 1 o más personas en la que se involucra y goce de una experiencia netamente gastronómica.

MENÚ

El menú del restaurante es sumamente importante, pues es parte fundamental para el desarrollo del establecimiento. Toda gira en torno a los platillos que este ofrece: el diseño, la distribución de la cocina y del salón, así como la decoración del local, también determina quienes serán su público objetivo y quienes los atenderán (trabajadores), una excelente referencia para estimar los ingresos, la ubicación del lugar, entre otros (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 6).

Cooper (Cooper, Floody y McNeil, 2012) lo ejemplifica de la siguiente manera: Si un restaurante ofrecerá en su menú frituras, la cocina de este debe estar equipada con una freidora y un extractor de humo de gran capacidad, así como de un equipo de respuesta contra incendios. El tipo de decoración de este tipo de menú, por lo general, es informal y el restaurante debe estar situado en un área donde viven muchas familias. Los empleados no necesitarán gran capacidad o experiencia en el rubro. El flujo de clientes

será alto y los precios accesibles, por no decir bajos (p 7). Se concluye que los platillos que ofrece el menú determinarán la estructura y la estrategia del negocio.

La creación del menú es la consecuencia de la idealización que tiene el inversionista de su restaurante. Por lo tanto, el concepto o idea del restaurant se refleja en el menú. Es a través del menú y la gestión de la experiencia gastronómica el éxito o declive de un restaurante.

Diseño, distribución y equipamiento del restaurante

Para crear un ambiente que tenga la apariencia y transmita la sensación usted desea es fundamental tener cuidado en el diseño del establecimiento, ya que este debe distribuirse para optimizar la eficiencia en la operación. La parte crítica del diseño es la ubicación y distribución de la cocina porque esta debe estar diseñada en base a la dificultad y estilo del menú, la cantidad de sillas del establecimiento y el abastecimiento durante las horas de Rush; así mismo, todas estas especificaciones deben cumplir con las normas legales que exige la localidad en donde se ubica el restaurante (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p 87).

La cocina está distribuida principalmente en tres áreas:

Almacenamiento y manipulación/preparación: comprendida por los equipos de refrigeración, congelación y cuarto de alimentos secos. Las mesas de preparación y lavado suelen estar cerca al área (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 99).

Línea o área de calientes: están equipadas con los equipos que se necesitará para preparar el menú. Algunos ejemplos son: hornos, estufas, freidoras, parrillas, etc. El área debe contar con un sistema de extracción de aire o campana extractora. El mostrador, en donde los meseros recogerán los platos servidos, está ubicado cerca de esta área y dispondrán de un sistema para mantener caliente el alimento (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 99).

Estación o área fría: Es una zona de manipulación y elaboración de alimentos cerca de las zonas de almacenamiento, refrigerado y/o congelado. Usualmente está equipada con una barra para ensaladas o zona similar de servicio de comida frías (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 99). En esta área, también se puede encontrar el equipo para el porcionado y envasado de la pre producción (pre receta o recetas base). Igualmente, la parte delantera deberá contar de un sistema computarizado de restaurantes, el cual le brindará una serie de ventajas para la correcta gestión del establecimiento. Las funciones principales y más frecuentes que suelen tener estos sistemas de venta son: punto de impresión de pedidos en bar y cocina, resúmenes de venta según necesidad (por mesero, por licores, por entradas, por platos fondos, etc.), control de inventario y costos, entre otros (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 100-101).

El salón está distribuido principalmente por:

Bar: Es el segundo lugar en concentración de equipos después de la cocina y es el lugar donde sirven las bebidas. Los equipos que se requieran estarán en función al tipo de restaurante, al menú de bebidas que se ofrezca, el tamaño del restaurante, el volumen de ventas, entre otros. Por lo general, se necesitan equipos para la refrigeración de cerveza embotellada y otras bebidas, estantes para cristalería, máquinas que produzcan

hielo y su utensilio para servirlo, así como el equipo de entretenimiento: sistema de sonido y tv (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 101).

Caja: ubicada cerca al bar y estará equipada con una computadora e impresora para los comprobantes de pago y las comandas del bar, caja registradora y puntos de carga para los equipos de cobro para tarjetas (POS).

Salón: corresponde al lugar en donde los comensales serán ubicados para ser atendido. La ambientación, decoración y mobiliario siempre estará acorde al estilo del restaurante y su menú. Los reservados y muebles son los preferidos por los clientes, pero las mesas pequeñas le brindan flexibilidad para la distribución del armado del salón. Las sillas que se utilicen deberán ser evaluadas en cuanto a: costo, apariencia, facilidad de reparación o cambio. Los muebles y/o mesas de servicio/apoyo deberán ayudar con su funcionalidad a los mozos (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 101-105).

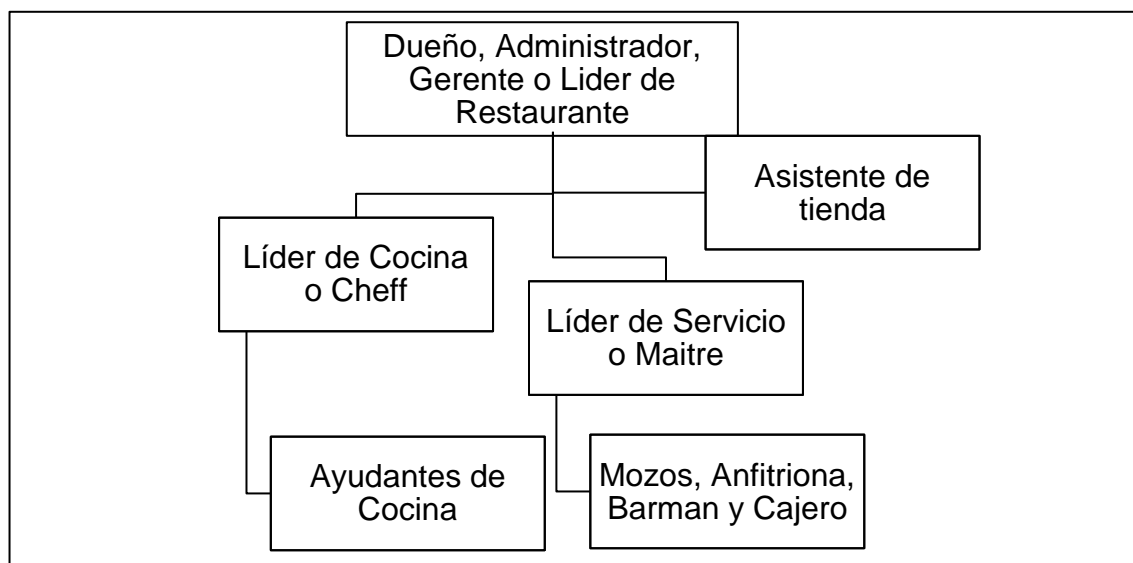
Por último, para la recepción de los clientes se estila colocar un módulo de bienvenida en donde estará la anfitriona del restaurante, este módulo estará equipado con: libro de reservas, cartas menú, mapa de asientos, teléfono fijo e información respecto a las ofertas activas. Es importante resaltar que el diseño, distribución y equipamiento depende del tipo de restaurante que sea. Por lo tanto, puede que no sea necesario tener un bar en un restaurant tipo *fast food* o de comida rápida. El tenerlo puede ocasionar para el inversionista un activo que se esté desperdiciando.

Organigrama del Restaurante

El organigrama presentado muestra la organización estándar de un restaurante y está elaborado en base a la experiencia del investigador (ver figura 4).

Figura 4

Organigrama de restaurante informal (bistró)



Nota. La figura 4 muestra el organigrama básico de un restaurante informal o bistró. Fuente: Elaboración propia.

Características y funciones del puesto

Las habilidades de su personal deberán complementar el *expertis* de los dueños, directivos y/o administradores. Es fundamental que las destrezas, los conocimientos y la experiencia del trabajador sean acorde a las especificaciones del puesto (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 116).

A continuación, se muestran las principales características y responsabilidades de los trabajadores de un restaurante regular:

Dueño, administrador, gerente o líder de restaurant:

Depende e informa a: dueños, directivos o administradores.

Responsabilidades principales:

- ✓ Responsable directo de las operaciones diarias del restaurante.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria y de seguridad local, así como de los manuales operacionales de la empresa.
- ✓ Controlar los costos operativos del local.
- ✓ Identifica, planifica y corrige los errores en la operación.
- ✓ Mantiene actualizados los balances financieros: diarios, semanales, mensuales, semestrales y anuales.

Chef o jefe de cocina:

Depende e informa a: dueños, directivos o al administrador.

Responsabilidades principales:

- ✓ Elabora el menú y diseña la presentación de los platos.
- ✓ Encargado de órdenes de compra para correcto abastecimiento de cocina.
- ✓ Responsable del control del costo de la comida y del personal de cocina.
- ✓ Elabora las fichas técnicas del menú.
- ✓ Planifica el horario del personal de cocina.

- ✓ Coordina eventos y/o establece promociones para el local.
- ✓ Realiza el cuadro de caja, así como el cierre del turno am.

Asistente de restaurant:

Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante.

Responsabilidades principales:

- ✓ Supervisa y coordina la programación del restaurante: eventos, reservas, promociones, etc.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de la normativa sanitaria y de seguridad local, así como de los manuales operacionales, cuando el gerente del restaurante no se encuentre trabajando.
- ✓ Controlar los costos operativos del local en sus turnos asignados.
- ✓ Identifica e informa los errores en la operación.
- ✓ Mantiene actualizados los reportes diarios de la operación.
- ✓ Realiza el cuadro de caja y el cierre del turno pm.
- ✓ Líder operacional del turno pm.

Supervisor o líder de servicio:

Depende e informa al gerente, administrador o líder de restaurante, asistente.

Responsabilidades principales:

- ✓ Gestiona las reservas diarias del restaurante.
- ✓ Supervisa el cumplimiento de la normativa sanitaria y de seguridad local, así como de los manuales operacionales.

- ✓ Planifica el horario semanal del equipo de servicio.
- ✓ Identifica e informa los errores en la operación.
- ✓ Mantiene actualizados los reportes diarios del servicio: clientes atendidos, satisfacción promedia alcanzada, ticket promedio, quejas y/o incidentes, etc.
- ✓ Desarrolla plan de capacitación semestral en técnicas de servicio.
- ✓ Líder operacional del servicio.
- ✓ Resuelve y atiende quejas de los clientes durante su turno.
- ✓ Realizar inventario mensual del menaje y cristalería.

Ayudante de cocina:

Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante, chef o jefe de cocina, asistente de restaurante.

Responsabilidades principales:

- ✓ Manipular los alimentos cumpliendo la normativa sanitaria y de calidad del restaurante y de la localidad.
- ✓ Asistir en la preparación de los platos ordenados.
- ✓ Llenar y actualizar el inventario al finalizar el turno.
- ✓ Rotular y guardar los alimentos en los contenedores y espacios designados, aplicando la metodología PEPS (Primero Entra, Primero Sale).
- ✓ Responsable del mise en place del área de cocina.

Mozos, server o asesor gastronómico:

- ✓ Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante, supervisor o líder de servicio, asistente de restaurante.
- ✓ Responsabilidades principales:
- ✓ Realizar el mise en place del área del salón.
- ✓ Encargado de la ejecución del armado del salón según las actividades del turno.
- ✓ Mantener el salón ordenado y limpio.
- ✓ Atender y servir los alimentos según estándares del establecimiento.
- ✓ Resolver e informar las quejas que se presenten bajo su atención.

Anfitriona:

Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante, supervisor o líder de servicio, asistente de restaurante.

Responsabilidades principales:

- ✓ Responder las llamadas que ingresen al local.
- ✓ Coordinar las solicitudes y servicios de las reservas.
- ✓ Registrar y actualizar las reservas en el libro de reservas.
- ✓ Dar la bienvenida al establecimiento según estándares del restaurante.
- ✓ Asignar y acompañar a los comensales a las mesas disponibles.
- ✓ Optimizar la distribución del salón para atender más clientes.

Barman:

Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante, supervisor o líder de servicio, asistente de restaurante.

Responsabilidades principales:

- ✓ Realizar el *mise en place* del área del bar según demanda del turno.
- ✓ Prepara y sirve bebidas solicitadas según las fichas técnicas de bebidas.
- ✓ Registrar y actualizar el inventario diario del bar.
- ✓ Coordinar la compra de los insumos para abastecer el bar.
- ✓ Organizar, limpiar y ordena el área del bar.
- ✓ Participa de la elaboración del menú de bebidas del establecimiento.

Cajera:

Depende e informa a: gerente, administrador o líder de restaurante, supervisor o líder de servicio, asistente de restaurante.

Responsabilidades principales:

- ✓ Realiza la impresión de las boletas y facturas de venta según la solicitudes.
- ✓ Da seguimiento al ticket promedio del establecimiento.
- ✓ Apoya en la apertura y/o cierre del local.
- ✓ Informa la solicitud de anulaciones de la operación.

Un restaurante no necesariamente debe contar con todos los puestos mencionados en el organigrama y tampoco cumplir con todas las funciones descritas en esta lista, puesto que pueden ser asumidas por el personal con el que se cuente. Es decir, puede que, en un restaurante familiar, el dueño sea además el administrador o el mismo Chef o jefe de cocina, igualmente, un mozo puede cumplir la función de ser el *bartender* o inclusive el cajero. Finalmente cabe precisar que es imprescindible la idealización,

planeación, de todos los aspectos administrativos y operativos del restaurante para su mejor funcionamiento los días laborables.

Estilos de servicio

Los restaurantes son empresas abocadas al servicio, su razón de ser son los clientes; el personal de servicio debe asumir el reto de brindar un servicio excelente (Cooper, Floody y McNeil, 2012, p. 158). Existen una gran diversidad de estilos para servir en un restaurante, a continuación, se mostrarán los más conocidos:

Estilo Frances

Es el más formal y exigente, parte de sus protocolos establecen que el mesero brinde un espectáculo preparando o terminando la comida frente al comensal. El personal de servicio debe estar muy bien entrenado para manipular la comida con suma distinción, al lado de la mesa del cliente y siguiendo las especificaciones de la receta. Los pocos beneficios que ofrece este estilo de servicio son que las cuentas de los clientes pueden aumentar proporcionalmente, así como el de ofrecer un tipo de servicio especializado. Por otro lado, la desventaja de este servicio es que demanda mucha mano de obra y de un nivel de destreza más alta del promedio, por lo tanto, el salario de este trabajador es mayor y son difíciles de encontrar; también se sacrifica espacio del salón, esto debido a que se necesita cocinar sobre una estufa portátil (*rechaud*), esta va montada sobre un carrito mudable (*geridon*) y para poder moverlo se necesita de amplios espacios entre las mesas del restaurante. Este estilo de servicio se ofrecía en el pasado y su herencia, que aún se emplea en algunos restaurantes, es el carrito de postres (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 158-159).

Estilo Ruso o Servicio de Bandejas

En este estilo de servicio la comida se prepara en la cocina y se monta en grandes bandejas, usualmente de plata. El personal de servicio lleva la comida a la mesa y sirve porciones individuales, según el apetito y preferencias de cada cliente. Los buffets y banquetes son variantes del estilo ruso (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 159)

Estilo Americano

Se caracteriza por ofrecer el servicio en el plato. El equipo de cocina sirve la comida completamente lista en un plato, luego el equipo de servicio lleva y entrega la comida al cliente de la forma en la que el chef lo indico (Cooper, Floody y McNeil, 2012, pp. 159-160)

El proceso de idealizar el modelo de negocio, consecuentemente planificar el tipo de restaurant, su concepto y su menú se idealice además el estilo de servicio. En un mercado tan competitivo puedan surgir nuevas tendencias, por lo tanto, se puedan crear nuevos modelos de servicio, sin embargo, es importante tener en cuenta o como prioridad al cliente o comensal. Por ellos los trabajadores deben estar comprometidos en brindar un servicio excelente y en cumplir los procedimientos de servicio que el restaurante establece.

3.2.2 Bases Teóricas de la Satisfacción del Cliente

Servicio

Duque (2005) en su investigación de nombre “*Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*”, menciona lo siguiente:

“El servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor (parra. 10)”.

Calidad del servicio

Matsumoto (2014) describe la calidad del servicio como la evaluación de las expectativas del consumidor frente a sus percepciones. Es decir, lo que espera recibir frente a lo que recibe de la empresa.

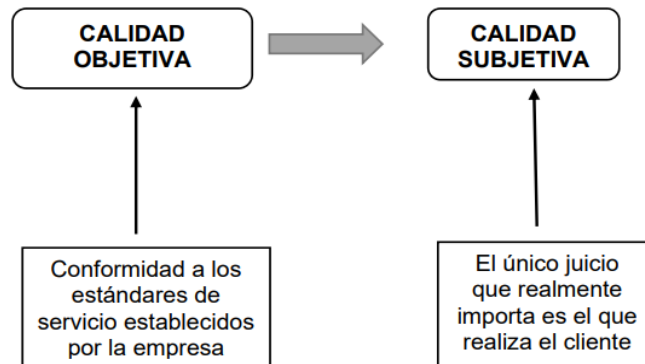
Tipos de calidad

Se pueden encontrar dos tendencias de calidad (ver figura 5):

- Objetiva: se enfoca en la perspectiva del productor.
- Subjetiva: se enfoca en la perspectiva del consumidor.

Figura 5

Calidad objetiva vs calidad subjetiva



Nota. La figura 5 muestra una comparativa entre calidad objetiva y calidad subjetiva. Fuente: Setó-Pamies (2004, p. 17).

Expectativa

La expectativa es lo que el cliente espera recibir al adquirir un bien servicio. Este se ve influenciado por las experiencias del consumidor, las promesas de la empresa y las opiniones de otros consumidores (Thompson, 2005).

Percepción

Matsumoto (2014) menciona que la percepción es la forma en cómo las personas valoran los servicios o productos de una empresa. Estas pueden estar conectadas con las dimensiones de calidad: confiabilidad, seguridad, sensibilidad, empatía y elementos tangibles.

Service Quality (SERVQUAL)

Es un modelo de medición de calidad del servicio elaborado por los catedráticos estadounidenses Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988). El instrumento permite

cuantificar la calidad del servicio mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de los clientes (ver figura 6). La herramienta permite analizar datos cuantitativos y cualitativos de los clientes, ya que proporciona datos como: opiniones del consumidor sobre el servicio o bien que la empresa otorga, comentarios y sugerencias, así como oportunidades de mejora. Inicialmente las dimensiones propuestas por los autores fueron diez; sin embargo, en el año 1988, se identificaron similitudes entre las dimensiones por lo que se redujeron a cinco (Duque, 2005, pp. 8-9.):

Empatía

Es la muestra de interés y el nivel de atención individual que obtienen los clientes. Se debe lograr mediante un servicio personalizado y adaptado a las preferencias del consumidor.

Fiabilidad

Es la destreza con la que se ejecutan el servicio que la empresa ofrece de forma íntegra y cuidadosa. La empresa debe cumplir sus promesas.

Capacidad de respuesta

Deseo de ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido. Apunta a la atención y prontitud de atender las solicitudes, responder las preguntas y solucionar las quejas y problemas de los consumidores.

Seguridad

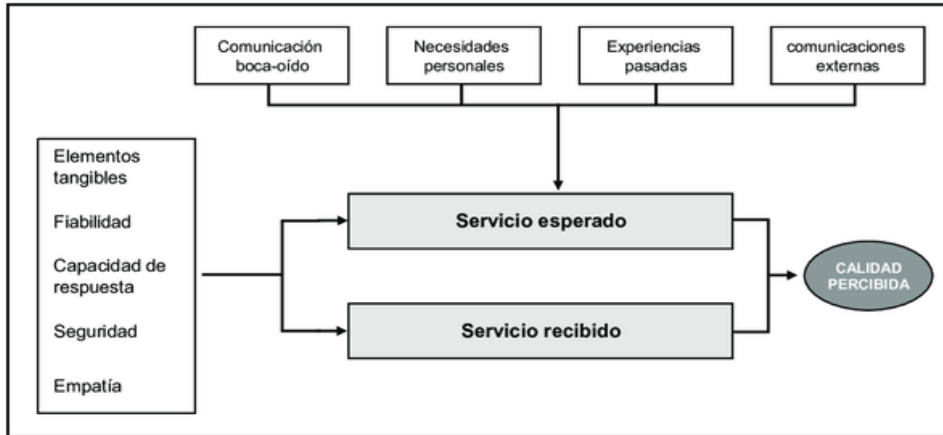
Es el conocimiento y cortesía de los empleados, sumado a su habilidad para inspirar confianza y credibilidad.

Elementos tangibles

Apariencia de las instalaciones físicas, tales como equipos, personal y materiales.

Figura 6

Modelo SERVQUAL



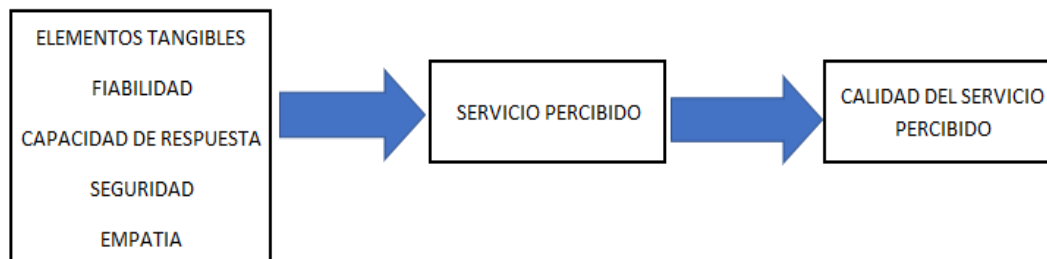
Fuente: Tomado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Service Performance (SERVPERF)

Esta estrategia de marketing fue creada por Cronin y Taylor en 1992 debido a las duras críticas que surgieron sobre el modelo SERVQUAL, ya que este no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica respecto a que los usuarios valoren la calidad de un servicio en base a la diferencia entre expectativa y percepción; además, mencionaron que existe la tendencia de valorar como alta las expectativas. Esta evaluación se basa solo en la medición de la percepción, tomando como referencia la evaluación de percepción de la escala SERVQUAL y dejando de lado las expectativas del cliente (Ver figura 7).

Figura 7

Modelo SERVPERF



Nota.

Nota: La figura 7 muestra las dimensiones del modelo SERVPERF. Fuente: elaboración propia a partir de Cronin y Taylor (1992).

Medición SERVQUAL vs SERVPERF

En su versión final, la escala SERVQUAL (ver figura 8) formula dos secciones, las cuales son estimadas a través de una escala Likert de siete puntos: el número 1 significa totalmente desacuerdo, mientras que el número 7 significa totalmente de acuerdo.

Primera sección: está enfocada a identificar las expectativas del usuario en relación con el servicio, compuesta por 22 atributos.

Segunda sección: está enfocada a medir la percepción de calidad del servicio otorgado por una empresa, compuesta por 22 atributos.

Figura 8

Modelo SERVQUAL: Dimensiones y atributos



Nota: Tomado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Para evaluar la calidad del servicio, se deberá calcular la diferencia entre la segunda sección menos la primera sección; por lo tanto, la puntuación SERVQUAL es igual a la resta de la percepción menos la expectativa del cliente (ver figura 9).

Figura 9

Puntuación Servqual

ESCALA DE MEDICIÓN SERVQUAL	
FORMULA DE CALCULO	$Puntuación\ SERVQUAL\ (PS) =$ $Puntaje\ Percepción - Puntaje\ Expectativa$
INTERPRETACIÓN	PS > 0 : Existe un excelente nivel de calidad del servicio PS = 0 : Existe un adecuado nivel de calidad del servicio PS < 0 : Existe falta de calidad del servicio

Nota. La figura 9 muestra la operación que se debe realizar para obtener la puntuación SERVQUAL, así como la interpretación de los resultados. Fuente: elaboración propia a partir de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988).

Por otro lado, Cronin y Taylor (1992) proponen una investigación basada en el desempeño, tomando como referencia solo la percepción de calidad del modelo SERVQUAL, esta nueva escala fue llamada SERVPERF. La puntuación toma como referencia la calidad del servicio más alta y elimina la expectativa del consumidor, dando como resultado una encuesta más rápida de completar, mientras que los resultados son más sencillos de interpretar. A continuación, mostraremos cómo se calcula:

“SERVPERF = $\sum P_j$ (sumatoria de puntuación de la percepción)”

Para medir la calidad del servicio, bajo este método, se deberá sumar la totalidad de la puntuación obtenida de percepción del encuestado; mientras mayor sea la suma, mejor será la percepción de la calidad del servicio de la empresa.

3.2.3 Definición de Términos Básicos

Fidelización de clientes: Es todo un proceso de crear y mantener una relación con el cliente, esto usando el producto, o usando la cultura de la empresa, pero con el fin de satisfacer al cliente y que el identifique la marca sobre cualquier otra.

Chef: El termino Chef viene del idioma francés y su significado es jefe, en el mundo gastronómico se le denomina al jefe de cocina, aunque su denominación correcta tendría que ser Chef de cuisine, se resume en chef.

Gourmet: El termino gourmet viene del idioma francés y denota a una persona con gusto delicado o paladar exquisito. En gastronomía son los platos elaborados con insumos seleccionados y la elaboración es refinada.

Rush: En servicio en un restaurant, el Rush es el momento de mayor actividad de comensales como de pedidos. En estos momentos todo el personal del restaurant esta al máximo de sus capacidades.

POS: Traducido al español el POS es un punto de venta, estos son los dispositivos que usan los meseros o los cajeros para cobrar a los comensales, es en estos dispositivos donde se inserta o se acerca la tarjeta de crédito para hacer el pago de los consumos.

Mise en place: Es un término francés que traducido significa que todo esté en orden. En la terminología gastronómica la mise en place es la preparación previa que se hace antes de comenzar el servicio. La mise en place se da tanto en la cocina con los cocineros alistando sus preparaciones o producciones como en salón cuando los mozos ordenan la mesa para recibir a los comensales

Ticket promedio: En restaurantes u hoteles, el ticket promedio es la división entre el total de ventas y la cantidad de clientes. Este indicador es medible y es importante para la administración para la toma de decisiones.

Buffet: Término derivado del francés suele referirse a la comida que ya está preparada y que está servida sobre una mesa, en bandejas, fuentes o samovares y que está lista para que el comensal se sirva directamente al plato. Un buffet suele tener una variedad de opciones entre fríos, calientes, postres y en ocasiones hasta bebidas.

Calidad: es la evaluación de las expectativas del consumidor frente a sus percepciones.

Satisfacción del cliente: nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Ciclo de Deming: es el método más usado para la implementación de un sistema de mejora continua.

Service Queality (SERVQUAL): instrumento que permite cuantificar la calidad del servicio mediante la evaluación por separado de las expectativas y percepciones de los clientes.

Service Performance: instrumento que permite medir la calidad del servicio recibido según la percepción de los clientes.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Diseño Metodológico

Cuando el objetivo de la investigación tiene como finalidad resolver una problemática o una hipótesis específica aplicando conocimientos y/o teorías será de tipo aplicada (Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile, 2022).

El tipo de investigación será de tipo aplicada, puesto que este proyecto de tesis busca determinar la correlación e impacto entre la gestión de la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, para el desarrollo de las variables, aplicando metodologías de gestión de la calidad para la satisfacción con foco a las necesidades de los usuarios.

La investigación aplicará la doctrina adquirida de los tesisistas a lo largo de su formación académica y experiencia laboral en empresas de la industria de la hospitalidad y restauración, estando ellos siempre enfocados en afinar procesos en la gestión de la calidad del cliente, para concluir que la permanente y verdadera búsqueda de la satisfacción deriva de las necesidades de los usuarios.

La idea es que el lector tenga una manera fácil de comprender y sistematizar el conocimiento mediante el uso de una metodología científica de análisis, de manera que la información sea oportuna y resumida para facilitar la manera en que esta es interpretada (Tinto, 2013).

Al determinar cómo las necesidades de los usuarios es el principal y más importante método para la mejora en la gestión de la calidad del servicio, y que este debe ser presentado de una manera resumida y fácil de comprender, se establecerán los enfoques de investigación mixta – descriptivo.

El enfoque de esta investigación será mixto porque usará un enfoque cualitativo para descubrir los *insights* de los usuarios y colaboradores; luego, se usarán enfoques cuantitativos para medir el grado de satisfacción del usuario en base al cumplimiento de los estándares de calidad del servicio, que es la variable independiente del proyecto de tesis.

Existe bastante complejidad en el uso y mezcla de las metodologías cualitativas y cuantitativas. Sin embargo, hay un número creciente de investigadores que está adoptando las metodologías mixtas. Estos resultados son cada vez más frecuentes (Pole, 2008).

Se afirma que siendo ésta una investigación mixta, la cual es más frecuente en las investigaciones hoy en día, se aplicarán diferentes metodologías de recolección de información y datos, tanto para la cualitativa como para la cuantitativa. Respecto al enfoque cualitativo, se usará la herramienta de entrevistas a colaboradores y líderes operacionales; mientras que, para el enfoque cuantitativo se usará herramientas como encuestas para los usuarios y la elaboración de listas de verificación (*Check - List*) usadas por clientes incógnitos capacitados para medir el grado de cumplimiento de estándares que satisfacen al cliente.

En consecuencia, la investigación concluye sobre la constante medición de las necesidades de los usuarios para la actualización y/o mejora de los procesos que busquen la alta calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes.

La investigación aplicará los fundamentos y principios del *Ciclo de Deming*, el cual se caracteriza por la implementación de planes de mejora continua combinando esta con nuevas metodologías ágiles e innovadoras; como por ejemplo *Design Thinking*, el cual está enfocada en los clientes y busca desarrollar servicios y productos que satisfagan las necesidades de los usuarios finales. El uso de éstas y otras herramientas nutre este proyecto de tesis y propone una base teórica y práctica para una constante gestión de la calidad del servicio, siempre con foco en las necesidades de los clientes de Jugos Lorena.

Lo que se busca en metodologías ágiles es tener un resultado efectivo, por eso se empatiza, define, idea, se prototipa y se testea, pero además se busca la mejora continua sin perder el objetivo. Ahí está la clave del éxito (PUCP, 2019).

El nivel de esta investigación será descriptivo - correlacional, ya que a través de los diferentes enfoques de recolección de datos (cualitativos y cuantitativos) se busca identificar las necesidades y/o verdades de los usuarios para luego organizarlas de tal manera que permita proponer estándares que garanticen la calidad del servicio. Así mismo, mediante el nivel correlacional se logrará comprobar la hipótesis y cómo variable independiente causa impacto da resultado lineal con respecto a la variable dependiente Satisfacción del Cliente.

En muchos casos una investigación descriptiva viene a ser una investigación inicial, mientras más se va adentrando en la investigación, esta se vuelve más compleja. Finalmente, esta descripción va a permitir cortar y editar de mejor manera, hasta que tengamos un proyecto de tesis más claro y limpio (Arandes, 2013).

Por ende, se concluye que el nivel de investigación es descriptivo - correlacional, ya que la investigación descriptiva permite organizar los datos obtenidos de una manera más

eficiente; por otro lado, se usará el nivel correlacional para describir la relación que existe entre las variables: gestión de la calidad y satisfacción del cliente. Así mismo, mediante el trabajo de campo llevado a cabo en Jugos Lorena se determinará cómo impacta la variable independiente con la dependiente, quien es finalmente materia de esta investigación.

El diseño de esta investigación se orienta a un estudio no experimental, ya que, al hacer la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, no habrá manipulación sobre la variable gestión de la calidad, de esta manera se obtendrán datos concretos y reales que permitirán llevar finalmente a obtener un panorama más claro y real del tema a investigar. Una vez obtenidos estos datos, se procederá a hacer un análisis para lograr la ideación y el prototipado de las posibles soluciones, recomendaciones y ajustes necesarios para lo cual nació este proyecto de tesis.

La importancia de la fase de prototipar es que, con un bajo costo, se puede poner a prueba las ideas antes de que salgan a fase de producción. Además, que esta solución sea probada por aquellos individuos o clientes cuyos problemas pretendemos resolver (Fernández, 2020).

Esta investigación se basa en el desarrollo de un conglomerado de mejora continua para la permanente satisfacción de los usuarios con foco en sus necesidades. Se aplicará la metodología del *Ciclo de Deming* para gestión e innovación en la calidad de servicio. Por lo tanto, el diseño esta investigación es no experimental, puesto que en base a los datos cualitativos y cuantitativos no manipulados obtenidos de una herramienta ya existente se propondrán soluciones a testear para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes de Jugos Lorena.

A continuación, se presentan la matriz de operacionalización de variables tanto independiente (ver tabla 1) como dependiente (ver tabla 2).

4.2 Operacionalización de Variables

Tabla 1

Operacionalización de variable independiente

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas	
Variable Independiente Gestión de Calidad	Es un sistema para la mejora continua de la calidad. Constituido por cuatro etapas cíclicas enfocadas en incorporar mejoras en los procesos y estándares (Deming, 1989).	Plan (Planificar)	Entrevistas abiertas a los colaboradores	1	¿Cuál su nombre?	Cualitativa: nominal	
					¿Función en la empresa?		
					¿Tiempo en la empresa?		
					¿Cómo describiría el tipo de cliente que suele visitar el local?		
					¿Cuentan o has visto alguna guía para atender a los clientes? ¿Te gustaría tenerla?		
			Lista de verificación de servicio de cliente	2	¿Llevan o has llevado algún control para saber el nivel de satisfacción del cliente? ¿Cómo sabe que sus clientes están satisfechos?		
					¿A lo largo de este tiempo has logrado identificar cosas que pueden mejorar?		
					¿Existe algún tipo de recompensa al brindar un servicio excelente? y/o ¿Te sientes recompensada al brindar un servicio excelente?		
					Bienvenida y asignación de mesa		Cualitativa: ordinal
					Presentación y toma de pedido		
					Entrega de pedido	Cuantitativa:	
					Seguimiento a mesa	discreta	

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas
			Incognito (ver anexo 1)		Cierre de cuenta Despedida y fidelización Pasos para resolver una queja Actitud e imagen personal Carta, comida, menaje y local	
			Identificación del problema	3	Declaración del problema en las etapas del servicio (Punto de vista/POV)	
			Ideación de solución viable	4	<i>Brainstorms</i> y mapas mentales de las etapas del servicio con participación de colaboradores	Cualitativa:
			Definir los estándares	5	Desarrollar los nuevos estándares por etapas del servicio	ordinal
		Do (Hacer)	Prototipado de la solución	6	Desarrollar storyboards y actualizar estándares	
			Encuestas de satisfacción	7	Ver Variable Dependiente	Cuantitativa: discreta
			Se ejecuta lo planificado	8	Se informa y capacita al personal	Cualitativa: nominal
		Check (Verificar)	Retroalimentación de clientes incognitos	9	Visitas inadvertidas por expertos o personal capacitado con listas de verificación	Cuantitativa: discreta
			Retroalimentación de clientes	10	Encuestas de satisfacción	
		Act (Actuar)	Analizar datos de las listas de	11	Porcentaje de cumplimiento (%)	Cuantitativa: continua

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas
			verificación de las pruebas			
			Nivel de satisfacción del cliente	12	Satisfacción mayor al 80%	
			Análisis de variable de satisfacción	13	Creación de <i>Dashboard</i> (%)	
			Decisión	14	Se implementa, modifica o se descarta	Cualitativa: ordinal

Tabla 2

Operacionalización de variable dependiente

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición
V. Dependiente Satisfacción del Cliente	Es el grado en el que se han cumplido los requisitos de los clientes (ISO 9000,2015). <i>Service Performance</i> es una herramienta de medición de calidad del servicio percibido creada por Cronin y Taylor (1992).	Capacidad de Respuesta	Resuelven preguntas, solicitudes y/o quejas	1	El colaborador resolvió adecuadamente alguna pregunta o duda	ESCALA LIKERT Del 01: totalmente en desacuerdo al 10: totalmente de acuerdo
			Los empleados no se muestran atareados	2	Se evidenció un servicio fluido y sin apuros	
			Rapidez del servicio	3	El servicio fue acorde a la demanda percibida	
		Seguridad	Personal conoce y recomienda los servicios	4	El colaborador conoce y recomienda su carta	
			Servicio organizado	5	El servicio fue organizado	
			Sonrisa cálida	6	El personal transmite una sonrisa cálida	
			Atención personalizada	7	La experiencia fue personalizada y destacada	
			Preocupación por clientes	8	Los colaboradores se mostraron preocupados por los clientes.	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición
Fiabilidad			Atentos a las necesidades de los clientes	9	Los colaboradores se anticiparon a las necesidades del cliente.	
			Sin errores en el pedido	10	El pedido fue entregado sin errores.	
			Interés sincero por resolver problemas	11	El colaborador transmitió un interés sincero por resolver algún contratiempo.	
			Seguridad alimentaria	12	Los alimentos tienen buen aroma, textura y sabor.	
			Apariencia del personal	13	Observó a los colaboradores con una apariencia limpia, pulcra y adecuada.	
			Limpieza, orden y apariencia del establecimiento	14	Observó el establecimiento limpio y ordenado.	
			Carta menú	15	La carta del restaurante está limpia, ordenada y es fácil de entender.	
Elementos Tangibles			Apariencia y tamaño de la comida.	16	La comida se presentó de manera atractiva y bien proporcionada	
			Sistemas de pago, reservas y/o pedidos para <i>delivery</i> .	17	La cuenta final se presentó correctamente, el medio de pago fue el adecuada y se dieron las gracias por la visita.	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición
Interacción			Genuino interés por conocer al cliente	18	Me realizaron preguntas para descubrir mis intereses, necesidades, preferencias y/o conocimiento respecto al servicio.	
			Tono de voz correcto	19	Los colaboradores mantuvieron un tono de voz correcto en toda la conversación	
			Lenguaje no verbal	20	El lenguaje no verbal en la interacción fue notable y acorde.	
			Interacción no invasiva	21	Sentí que la interacción no invadía mi espacio	
			Escucha activa	22	Sentí que se me prestó atención cuando explicaba mis necesidades e inquietudes	
Storytelling			Sorpresa	23	Existe un elemento de sorpresa durante la experiencia	
			Sencillez	24	La presentación del menú y platos fue fácil de comprender	
			Personal	25	Existen varios puntos que volvieron la experiencia personal	
			Autenticidad	26	Considero que el servicio y/o producto fue genuino	
			Relevancia	27	Existen puntos de contacto memorables durante el servicio	
Fidelización			Nivel de recomendación	28	Recomendaría el establecimiento a un familiar y/o amigo	
			Frecuencia de compra	29	Compraría o usaría nuevamente nuestro producto/servicio.	

4.3 Validez y Confiabilidad

En consonancia con cada instrumento de recolección de datos, se debe contar con dos factores indispensables: Validez y Confiabilidad.

Actualmente, en este proyecto de tesis, todo el contenido fue sometido a procedimientos para determinar su validez, mediante criterio de jueces y expertos, quienes analizaron todo el marco indicando su relevancia, pertinencia y claridad, dando como resultado su aplicabilidad.

Del mismo modo, mediante la aplicación de una encuesta realizada a 33 clientes se obtuvieron resultados que fueron sujetos al factor del alfa de Cronbach.

Finalmente, para hallar la fiabilidad de la investigación, se utilizó el resultado del factor del alfa de Cronbach, donde 0 es la fiabilidad más baja y 1 la más alta. Habiendo obtenido la investigación en curso un factor de 0.9921, denotando que es confiable.

Figura 10

Ejercicio Alfa de Cronbach

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

Partimos desde la formula con el símbolo del infinito que representa a lo que se va hallar finalmente el coeficiente de alfa de Cronbach, luego se puede identificar a la letra K como el número de ítems que representan al numero de preguntas, asimismo el Si hace

referencia a la sumatoria de varianzas de los ítems para luego pasar al ST que significa varianza de la suma de los ítems, sabemos que para el calculo debemos ir de adentro hacia afuera, es decir primer paso que haremos es hallar lo que esta dentro del corchete para luego atacar lo que esta a su izquierda, finalmente hallaremos el resultado el cual ha sido interpretado para este estudio de tesis.

Tabla 3

Operación de confiabilidad

CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH	
Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	99.21%
Número de preguntas del instrumento	29
Sumatoria de las varianzas	109.04
Varianza total del instrumento	2591.5225

Nota: elaboración propia para medir el nivel de confiabilidad de la encuesta.

4.4 Diseño Muestral

4.4.1. Población

La población o universo es un conjunto de elementos que se van a estudiar, ésta puede estar compuesta por individuos, cosas, entre otros, que comparten características en común (Lugo, 2013).

Esta investigación se da en Jugos Lorena ubicado en la ciudad de Cañete, Lima, por lo que la población a investigar se define sobre aquellas personas que perciben la calidad del servicio, es decir, sobre los clientes que hacen uso de las instalaciones de Jugos Lorena. Para lograrlo, se recaba información cuantitativa de los usuarios de Jugos Lorena, buscando medir el grado de satisfacción de cada una de las dimensiones propuestas; mientras que, para la parte cualitativa, se recopila datos de los colaboradores encargados de brindar los servicios y los líderes operacionales de las diferentes áreas de Jugos Lorena, buscando identificar distintas variables, tales como, grado de instrucción, conocimiento técnico, experiencia, entre otros.

Se afirma, entonces, que es de suma importancia haber determinado la población de esta investigación, puesto que una vez definidas las características que poseen en común el universo se procederá a realizar la toma de muestra.

4.4.2. Muestra

Generalmente la población de las investigaciones es grande y un alumno de pregrado no podría costear el gasto que acarrea realizar una encuesta a miles de personas. Por lo tanto, la muestra y el muestreo son herramientas que permiten estudiar una parte de dicha población, la cual será representativa para poder generalizar los resultados a todo el conjunto a estudiar (López, 2004).

Se define que para la presente investigación se usa una muestra a conveniencia de los investigadores, específicamente los usuarios asistentes que llegan a consumir a Jugos Lorena todos los servicios y productos que brindan allí. Es importante mencionar que al usar esta herramienta los gastos en los que se incurren son menores, así mismo permite el análisis profundo de las variables y el tener un mejor control sobre las mismas para su posterior estudio.

Debido a que no se sabe exactamente la cantidad de clientes que hacen uso de los servicios y productos de Jugos Lorena en Cañete, la manera que se usará para determinar la muestra será la siguiente: clientes que asistieron los días que el equipo de investigadores se encuentra tomando la muestra en el establecimiento.

Para la parte cuantitativa, se emplea una herramienta con nivel de confianza del 97.5%. Se obtuvo una muestra de 33 personas, las cuales consumieron en el establecimiento y quisieron llenar la encuesta, durante la toma de muestra de 02 días in situ, en donde en diferentes horarios se les invitaba a llenar una encuesta virtual a los clientes de Jugos Lorena.

Se ha decidido usar el muestreo probabilístico aleatorio simple para la parte cuantitativa de esta investigación, ya que gracias a las características que tiene la población en común tendrán las mismas posibilidades para ser elegidos como parte de la muestra.

Para la parte cualitativa se usa el muestreo por conveniencia, ya que éstas serán elegidas en base a lo factible que sea el acceso y apertura de los colaboradores y jefes operaciones para con los investigadores, titulares de este proyecto de tesis.

4.5 Técnica de Recolección de Datos

Según el enfoque de investigación se usarán diferentes técnicas de recolección de datos. Siendo la investigación mixta, estas técnicas varían entre cualitativas y cuantitativas.

Una de ellas es la técnica de encuestas, las cuales arrojan resultados medibles y analizables en sus dimensiones. Del análisis de estos resultados los investigadores lograrán obtener resultados precisos de lo que quieren los clientes, además de lo que se debe mejorar.

El instrumento a utilizar en esta técnica será la elaboración de un cuestionario, que se analizará según la escala del *Service Performance*, usará una escala *Likert* del 1 al 10 en la cual, mientras más alto el resultado, es más alto es el nivel de satisfacción del cliente.

Otra técnica de recolección de datos, serán las entrevistas. En el caso de esta investigación, las entrevistas se realizan a los colaboradores operativos y líderes operacionales. Esta herramienta permite obtener datos más profundos de la realidad, pero también obtener la percepción del colaborador en cuanto a lo que se podría cambiar o no en el establecimiento. Se considera que estos datos son los más sinceros, si es que se logran interpretar de manera correcta.

Por último, otro instrumento de recolección de datos será un formulario (lista de verificación), el cual permite obtener datos de manera estructurada de lo que se debería corregir en el establecimiento. La lista de verificación está estructurada según las etapas del servicio y busca satisfacer las dimensiones de la variable independiente (satisfacción del cliente). Así mismo, tiene una parte cuantitativa según el nivel de cumplimiento del estándar, mientras que la parte cualitativa describe la experiencia en la etapa de contacto.

4.6 Técnicas Estadísticas de Procesamiento de la Información

Para la variable de gestión de calidad se usó dos herramientas de recopilación de dato; la primera, obtiene resultados por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la juguería Lorena; mientras que la segunda, obtiene los resultados mediante una lista de verificación mixta (cualitativo y cuantitativo) utilizada para evaluar la consistencia en la calidad del servicio por un cliente incógnito. Para procesar la información

obtenida de las entrevistas se utilizó el procesador de textos (Word) y para el *check list* del cliente incognito se empleó la hoja de cálculo (Excel).

Mientras que para procesar los resultados obtenidos de la variable Satisfacción del Cliente se empleó el *Google forms*, la hoja de cálculo (Excel) y además se desarrolló un *Dashboard* con el programa *Power Bi*.

4.7 Resultados

4.7.1 Análisis Descriptivo

4.7.1.1 Variable Gestión de Calidad.

Para la variable de gestión de calidad se usó dos herramientas de recopilación de dato; la primera, obtiene resultados por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la juguería Lorena; mientras que la segunda, obtiene los resultados mediante una lista de verificación mixta (cualitativo y cuantitativo) utilizada para evaluar la consistencia en la calidad del servicio por un cliente incógnito.

A) Entrevistas

Se aborda la parte cualitativa mediante la herramienta de las entrevistas que se hicieron al *staff* de Jugos Lorena. Las preguntas fueron hechas para tener la apertura de los colaboradores, la confianza de contar sus experiencias y vicisitudes que afrontan en la gestión diaria del establecimiento. Se inició por conocer sus nombres (ver tabla 4).

Tabla 4

Pregunta #1: ¿Cuál es su nombre?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	Lorena Sánchez
Jenifer	Jenifer Maldonado
Lorena	Lorena Carranza
Sara	Sara Toledo

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Debemos tener presente que Lorena Sánchez es la dueña y los demás son colaboradores de la empresa. De igual manera, en la Tabla 5 se detalla la función de cada colaborador.

Tabla 5

Pregunta #2: ¿Función en la empresa?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	Soy la dueña y estoy a cargo de que todo se maneje como debe ser.
Jenifer	Principalmente atención en salón.
Lorena	Apoyo a todas las áreas, salón y cocina.
Sara	Mi función principal es hacer los jugos y habilitar las frutas. Sin embargo, también ayudo en todo lo que pueda.

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Respecto a la tabla 4, los entrevistados tienen funciones ligadas directamente con la parte administrativa y operacional. Lorena Sánchez, al ser la dueña se encarga de la parte administrativa incluyendo la logística y la parte operacional. Los demás entrevistados Jenifer, Lorena y Sara solo ven la parte operacional. Así mismo, se detalla en la Tabla 6 su tiempo de servicio en la empresa.

Tabla 6

Pregunta #3: ¿Qué tiempo tiene en la empresa?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	En el rubro de juguería tengo cerca de 20 años, pero en el local de acá, en imperial tengo 3 años, mientras que en el de San Vicente tengo 10 años
Jenifer	06 meses en la juguería, pero ya he trabajado en atención al cliente
Lorena	Acabo de regresar hace una semana, pero el año pasado trabajé 1 año en la juguería.
Sara	En noviembre voy a cumplir 2 años en este local (Imperial), pero años atrás he trabajado con la señora mucho tiempo cuando estaba en el mercado.

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

De los 4 entrevistados, Lorena Sánchez, la dueña, es quien tiene más años en la empresa, tiene la experiencia y el mayor conocimiento del rubro. Lorena, Jenifer y Sara, tienen menos tiempo en la empresa. El conocimiento de la empresa que tienen los 4 entrevistados, dueña y colaboradores, les da el conocimiento para administrar y gestionar las operaciones de

la empresa. Por otra parte, en la Tabla 7, se consideró cuál es el cliente que suelen recibir en el local.

Tabla 7

Pregunta #4: ¿Como describiría el tipo de cliente que suele visitar el local?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	Bueno, día de semana va gente que trabaja en los bancos, en los municipios, gente de paso que está apuradita y están con sed, entran y se toman un vasito de jugo y se retiran. Viernes, sábado y domingo si es turismo, las personas que van a Lunahuaná que están de paseo entran en familia.
Jenifer	Muchas veces los clientes vienen con buen ánimo, a veces no logro entenderlos. Algunas veces vienen profesionales, como profesoras, y no se porta como tal, son personas bastante exigentes y quiere todo muy rápido, pero no logran entender que en la juguería todo se prepara al instante porque no tenemos nada guardado. A veces vienen familias y tengo que atenderlos rápido porque representan una mayor venta. Los clientes valoran mucho la rapidez.
Lorena	Dependiendo, hay veces hay clientes que son muy amables, pero a veces hay otros clientes que son muy déspotas para hablar y pedir las cosas, hay otros clientes que no les gusta esperar. Algunas veces les digo cuanto va a demorar porque hay pedidos antes, si gusta puede esperar y si no, ya pues. Los clientes quieren rapidez.
Sara	Hay cliente de todo tipo, hay clientes muy amables y otros que ni te responden el saludo, parece que llegan estresados y que quieren todo rápido, pero no entienden que acá todo se prepara al momento. El cliente aquí valora mucho la rapidez.

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

El entendimiento que tiene Lorena Sánchez, describe un perfil ya segmentado del tipo de cliente, Ella entiende las variables psicográficas, contextual, geográfica y clasifica al cliente en los segmentos correspondientes. Mientras que Jenifer, Lorena y Sara entienden las variables de comportamiento y geografía. Por tanto, los entrevistados (colaboradores) conocen al cliente.

En esta pregunta se puede interpretar que es muy bueno que los entrevistados, la dueña y los colaboradores, tengan un buen conocimiento y estudio del cliente, esto es importante porque es el primer paso dentro de las metodologías a aplicar para alcanzar altos niveles de satisfacción. Se puede afirmar que, los clientes que frecuentan el local de Jugos Lorena valoran mucho la rapidez del servicio y cómo es mencionado servicio se describe en la Tabla 8.

Tabla 8

Pregunta #5: ¿Como describiría el servicio de Jugos Lorena?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	El servicio que tenemos ahorita no es ni tan malo ni tan bueno, considero que está en un medio. La atención por el momento es buena pero cuando hay un montón de gente al apurado nomás atiende, si es posible le llevamos la carta a mesa y ya tu ve si me puedes o no.
Jenifer	El servicio es bueno, pero siempre hay algo que mejorar. Cuando he comido en otro lugar no se siente la misma calidad de los jugos y la comida, acá es más rico.
Lorena	A mí me parece que es chévere, pero hay cosas que deberían mejorar; por ejemplo, el establecimiento tendría ser más grande porque la juguería es bastante conocida, a la gente le gusta el producto, entonces si se debería agrandar para atender mejor a la gente.
Sara	Bueno porque en la atención y la calidad del producto nos esmeramos, en mi área por ejemplo yo veo que todas las frutas se vean ricas y descartar las que no están bien. Y mis compañeras en servicio también se esfuerzan, cuando las veo estresadas les digo que respiren. Nosotros sacamos los jugos y productos como los clientes pidan: jugos bajos en azúcar, sándwiches servidos de una forma determinada.

Nota: procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

A la pregunta hecha por el entrevistador, Lorena Sánchez, la dueña, Jenifer y Lorena coinciden en que el servicio puede mejorar. Sara, sin embargo, considera que el servicio y la calidad del producto está bien.

El análisis de las respuestas define que para la mayoría de los colaboradores el servicio, debe mejorar, ellas consideran que lo que le falta a Jugos Lorena es espacio para los comensales. La falta de espacio o buscar un local más amplio debería mejorar los procesos de servicio. Con respecto a Sara, la perspectiva de calidad en el producto está relacionada al esmero que tienen en la preparación del producto. Esto es algo que tendría que corregirse, puesto que la satisfacción que se busca está directamente relacionada al cliente y no al colaborador.

En consecuencia, fue importante conocer si en Jugos Lorena cuentan con una guía para atender a los clientes, las respuestas se narran en la Tabla 9.

Tabla 9

Pregunta #6: ¿Cuentan o han visto alguna guía para atender a los clientes? ¿Te gustaría tenerla?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	No, nada de eso. Nunca he intentado hacerlo, no se me ha pasado por la mente eso.
Jenifer	No, nunca he visto una guía. Si me gustaría porque me ayudaría saber en qué fallo, sobre todo con clientes que me han tratado mal porque acá decimos "el cliente siempre tiene la razón" pero no siempre es así.
Lorena	No, nunca he visto una guía. Si me gustaría tener una guía porque me ayudaría a mejorar, porque a veces siento que soy déspota cuando un cliente me mira feo, me gustaría saber cómo reaccionar a clientes difíciles.
Sara	No, nunca he visto algo como eso. Si me gustaría tener una guía porque me ayudaría a mejorar, siempre todos pueden mejorar y yo soy consciente de eso, quizás para tener más paciencia a mi cliente.

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Ninguno de los colaboradores ha visto un manual o una guía de servicio, operaciones y/o procesos.

El análisis de las respuestas de los entrevistados en esta pregunta menciona claramente que el proceso del servicio se ha creado de manera empírica. Si el objetivo es crear un proceso eficiente en la gestión de la calidad del servicio, se deben aplicar las metodologías necesarias para que se tenga una idea clara del *journey map* del servicio.

Respecto a la pregunta 7 del cuestionario apunta a conocer si han llevado alguna vez un control para medir la satisfacción de sus clientes (Ver tabla 10).

Tabla 10

Pregunta #7: ¿Llevan o has llevado algún control para saber el nivel de satisfacción del cliente? ¿Cómo sabe que sus clientes están satisfechos?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	Pensamos que están satisfechos porque se van contentos y me dicen que está muy rico el jugo, o si pidieron un sanguche de asado y me piden otro, o si se comieron una porción de chicharrón y me dicen que esta buenazo y que la próxima semana vienen con la familia. Pero aún no llevamos algún tipo de control, no tenemos nada de eso.
Jenifer	No, acá no se usa, pero en mis anteriores trabajos si he visto. Se que el cliente está satisfecho porque al final dice: gracias, señorita.
Lorena	Nunca he visto un control. Se que mi cliente está satisfecho porque cuando se van dicen gracias, dicen que el producto está rico.
Sara	Nunca he visto algún formato para saber el nivel de satisfacción. Se que mi cliente está satisfecho cuando se van y dicen gracias, todo muy rico y eso me hace sentir bien. También cuando veo el plato y no ha dejado nada es porque le gusto.

Nota: Procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Ninguna de las colaboradoras ha realizado seguimiento de la satisfacción del cliente. Entienden que el servicio ha estado bien por los comentarios a voz que mencionan los clientes.

La interpretación a las respuestas de los entrevistados confirma que al no existir una encuesta de satisfacción de los clientes no existe percepción del nivel de satisfacción. Y si a la respuesta de los entrevistados se encuentran altos niveles de satisfacción, se deberían tener bases cuantitativas para demostrarlo. Así, poder comprender qué se debe mejorar como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Pregunta #8: ¿A lo largo de este tiempo has logrado identificar cosas que pueden mejorar?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	En el negocio la mejora que se puede hacer es buscar un local más amplio para que el cliente esté satisfecho porque los locales son tan pequeños que son un poco incómodos.
Jenifer	Si hay cosas que se pueden mejorar, el marketing, por ejemplo. Las mesas pueden ser más grandes porque siempre los clientes me dicen: señorita mi plato no entra en la mesa, es muy pequeña. Se ven cosas que se deben mejorar.
Lorena	Agrandando el establecimiento y colocar otra chica en atención porque es difícil atender y cobrar, cuando yo he trabajado así es bastante difícil porque hay bastante demanda y uno se equivoca.
Sara	Quizás un local más grande, más amplio porque a veces la cocina es pequeña y los domingos estamos a full y no nos da abasto porque es pequeña.

Nota: procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Todos los colaboradores saben y entienden que lo que se debería mejorar es el local. Ellas entienden que, en un local más amplio, el trabajo va a ser más rápido, más ordenado y funcional.

El análisis de las respuestas de los entrevistados confirma que el punto clave en el que la administración de la empresa debe mejorar es en la funcionalidad del local y la distribución del mismo. Además, fue necesario saber si había algún tipo de recompensa por el servicio brindado (Ver tabla 12).

Tabla 12

Pregunta 9: ¿Existe algún tipo de recompensa al brindar un servicio excelente? y/o ¿Te sientes recompensada al brindar un servicio excelente?

Entrevistado	Respuesta
Lorena	Recompensa no hay, solamente le levantamos el ego y le decimos que está muy bien, si es que quiere comer y/o tomar algo en este momento, de esa manera nosotros festejamos eso.
Jenifer	Si me siento recompensada de brindar un buen servicio, a mí me gusta tratar bien porque así me tratan bien también. Acá no dan propina.
Lorena	Pocas veces, porque cuando yo cuando soy cliente soy muy agradecida, pero a veces los clientes acá son renegones y no me devuelven el saludo, y eso hace que uno se sienta triste.
Sara	Si me reconforta dar un buen servicio porque a mí me gusta dar lo mejor de mí en mi trabajo y que el cliente se vaya contento.

Nota: procesamiento de datos a partir de las entrevistas a los colaboradores.

Dos del total de 4 colaboradoras, se sienten motivadas y recompensadas (Lorena Sánchez y Jenifer Maldonado); sin embargo, Lorena está en una posición pasiva, solo se siente triste por el trato de los clientes. Al analizar la situación, las colaboradoras muestran una mezcla de contento y descontento, algunas sienten que es suficiente con el agradecimiento del cliente, mientras que dos colaboradoras se sienten a gusto solo con el hecho de hacer un buen servicio.

B) Lista de verificación mixta de cliente incógnito

Esta parte de la recopilación de datos está compuesta por dos partes; la parte cuantitativa, que expresa un puntaje sobre el nivel de cumplimiento del *ítem*; la parte cualitativa, que describe la experiencia en esa etapa del servicio. Es importante mencionar que ésta lista de verificación ha sido elaborada a partir de la experiencia de los tesisistas y está orientada por las dimensiones de la variable de satisfacción del cliente.

El porcentaje logrado en la evaluación de cliente incógnito es obtenido de la evaluación cuantitativa en base a la siguiente fórmula:

Porcentaje Logrado = $\text{Puntaje total obtenido} / (\text{Puntaje total obtenible} - \text{Puntaje total de ítems que no aplican en la evaluación}) * 100$

Para la parte cuantitativa, la lista de verificación que utiliza el cliente incógnito tiene una escala en base al nivel de cumplimiento demostrado durante el servicio se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13

Niveles de cumplimiento de la lista de verificación de cliente incógnito

Puntaje	Significado
0.25	cumplimiento bajo
0.50	cumplimiento medio
0.75	cumplimiento regular
1	cumplimiento destacado

Nota: esta tabla presenta los niveles de la parte cuantitativa de la lista de verificación de cliente incógnito.

Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la evaluación del cliente incógnito y su interpretación se presentan en la Tabla 14:

Tabla 14

Evaluación de cliente incógnito: bienvenida y asignación de mesa

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
1	Se reconoce y da la bienvenida al cliente dentro del primer minuto de su llegada.	EMPATÍA	0.00	0
2	Si el cliente tuvo que esperar, ¿se ofreció las disculpas del caso por la demora?	CAPACIDAD DE RESPUESTA	NA	1
3	Pregunta el número de personas, el tipo de mesa y nombre del cliente. Además, pregunta si hay alguien con discapacidad y mencionó el tiempo aproximado de ingreso.	EMPATÍA	NA	1
4	El anfitrión(a) explico el tipo de mesas disponibles, generando una breve interacción.	INTERACCIÓN, SEGURIDAD	0.00	0
5	Llama al cliente por su nombre y lo guía a su mesa, caminando por delante y al ritmo del cliente, durante el trayecto interactúa con él. Además, confirma su comodidad a la mesa entregada.	EMPATÍA, INTERACCIÓN	0.00	0
6	Ubica a los clientes en mesas correctamente montadas: individual, cuchara, tenedor, cuchillo y servilleta.	ELEMENTOS TANGIBLES	NA	1
7	Ofrece ayuda al sentarse y/o entrega la carta en las manos del cliente considerando el orden jerárquico.	EMPATÍA	0.00	0
8	Antes de retirarse, menciona alguna recomendación, especialidad y se menciona el nombre del compañero que se acercará para atender la mesa e igualmente ofrece estar a su disposición, mencionando su nombre.	CONFIANZA, INTERACCIÓN, EMPATÍA	0.00	0
9	El colaborador muestra una actitud servicial, denota empatía y transmite carisma mediante una sonrisa genuina.	EMPATÍA	1.00	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			17%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Al llegar al establecimiento se encontraba con poca afluencia, tan solo había cuatro mesas ocupadas. Tomé asiento en una mesa que se encontraba limpia, a los pocos segundos la colaboradora dejó una carta cerrada en la mesa, olvidó darnos la bienvenida. No preguntó si nos sentíamos cómodos en la mesa seleccionada o explicó que tenían más mesas al fondo del local. No ofreció algún ítem del menú y/o generó una breve interacción. No menciona su nombre, sin embargo muestra interés por atender rápido.

Observación

La mesa ocupada tenía muchas sillas, la distribución de las mesas en el local no hacían cómoda la mesa seleccionada.

Interpretación del resultado

Es importante mencionar que, si bien los colaboradores muestran una genuina sonrisa y transmiten sentido de urgencia al atender a los clientes, estos demuestran que realmente no están interesados en los clientes ya que colocan la carta menú en la mesa sin preocuparse por saber que necesita el cliente, no tienen la intención de generar cercanía mediante una interacción, ni mucho menos descubrir cuál es el sentir real del cliente. Por otro lado, la impresión visual que da el restaurante es de desorden y poca amplitud, ya que tanto las mesas como las

sillas están mal distribuidas. En esta parte de la evaluación sólo lograron obtener un 17% de cumplimiento sobre el total de los pasos que comprenden esta etapa.

Tabla 15

Evaluación de cliente incógnito: presentación y toma de pedido

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
10	El mozo se presenta de manera amable dentro de los 05 primeros minutos de haber sido ubicados en mesa y ofrece tomar la orden, además de retirar los cubiertos sobrantes según solicitud del cliente.	EMPATÍA, FIABILIDAD	0.50	0
11	Sugiere inmediatamente una bebida y/o ayuda a la elección de un plato, explica los especiales del día.	EMPATÍA, SEGURIDAD	0.00	0
12	Responde de manera correcta y transmite seguridad a cualquier pregunta respecto al menú y sus ingredientes.	CAPACIDAD DE RESPUESTA	0.50	0
13	Denota conocimiento de la carta de bebidas y recomienda una bebida adecuada para acompañar el pedido.	SEGURIDAD	0.50	0
14	Supo recomendar y personalizar un pedido fuera del menú y/o solicitud especial del cliente denotando amabilidad.	EMPATIA, STORYTELLING	0.50	0
15	Pregunta si existe algún tipo de alergias.	EMPATÍA, INTERACCIÓN, FIABILIDAD	0.00	0
16	Toma la orden de manera completa en base a las preferencias del cliente (preferencias de presas y cocción, cremas, temperatura, etc.).	EMPATIA, INTERACCIÓN, STORYTELLING	0.00	0
17	Repite la orden para conformidad y pregunta si es correcta.	EMPATÍA, INTERACCIÓN	1.00	0
18	Si el cliente solo solicitó un plato de fondo, ¿el mozo sugirió automáticamente una entrada?	EMPATÍA, INTERACCIÓN	NA	1
Porcentaje de cumplimiento logrado			38%	

Nota: tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Como complemento a los resultados de la Tabla 14, la colaboradora que entregó la carta regreso rápido, en menos de 05 minutos, y ofreció tomar la orden, siguió atendiendo sin presentarse o tener visible un tag con su nombre. Al decirle que aún observaba el menú, no ofrece una bebida inmediatamente y/o explico algún especial del día. Pregunté por un jugo, no respondió inmediatamente, pero pidió un segundo para preguntar en cocina y brindar la información correcta. Al realizar el pedido, la colaboradora no preguntó si existía una característica especial a considerar (alergias, cebolla, cremas, temperatura de bebida, entre otros). Repite la orden para conformidad.

Observación

La colaboradora retorno muy rápido a la mesa para tomar la orden, es por eso que aún no estaba listo para ordenar.

Interpretación del resultado

En esta parte de la evaluación se confirma que el servicio es poco esmerado, ya que si bien la colaboradora regresa para tomar la orden, ésta lo hace sin ningún tipo de empatía ya que retorna a la mesa del cliente incógnito en menos de un minuto, sin dejarlo revisar el menú, y tampoco se presenta u ofrece su ayuda para facilitar la elección del pedido, además que en ningún momento se esforzó por conocer las preferencias, alergias y/o gustos del cliente. Respecto a la seguridad y confianza del colaborador, tiene una evaluación baja por lo cual se evidencia que aún no tiene conocimiento del menú. En esta parte de la evaluación lograron obtener un 38% de cumplimiento sobre el total de los pasos que comprenden esta etapa.

Tabla 16

Evaluación de cliente incógnito: entrega de pedido

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
19	Durante la espera del pedido, se entregan y a su vez presentan los menjunjes junto con, de ser el caso, alguna cortesía en un máximo de 03 minutos.	INTERACCIÓN, STORYTELLING, FIABILIDAD	0.00	0
20	Las bebidas fueron trasladadas en una bandeja limpia y ofrece servir las en un máximo de 05 - 07 minutos luego de haberlas solicitado.	FIABILIDAD, CONFIANZA	1.00	0
21	La entrada fue servida dentro de los 08-10 minutos desde que se tomó la orden, a menos que el mozo haya indicado algún tipo de demora en el tiempo de preparación, siguiendo el orden jerárquico	FIABILIDAD	1.00	0
22	El plato de fondo fue servido dentro de los 8-12 minutos desde que se recogió el plato anterior siguiendo el orden jerárquico, a menos que el mozo haya indicado algún tipo de demora en el tiempo de preparación.	FIABILIDAD, EMPATÍA	NA	1
23	Los platos fueron servidos con el mínimo de interrupción posible, anteponiendo el permiso respectivo.	INTERACCIÓN	0.00	0
24	Los platos y sus ingredientes fueron explicados, detallando características de origen y preparación, practicando <i>storytelling</i> .	STORYTELLING, INTERACCIÓN	0.00	0
25	Las bebidas calientes/postres fueron servidos en un máximo de 08 minutos luego haber terminado el fondo y/o de haberlo solicitado.	FIABILIDAD	NA	1
Porcentaje de cumplimiento logrado			29%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Como explicación complementaria a la Tabla 15, no se colocó ají, ni algún tipo de salsa y/o cortesía en mesa. La bebida fue servida en menos de 5 minutos. En cuanto a la entrada, se considera el primer *sándwich* de lechón como entrada y este fue servido en menos de 10 minutos. La colaboradora entregó el *sándwich* sin solicitar permiso y esto se sintió como interrupción y/o invasión del espacio personal del cliente. Los pedidos no fueron explicados cuando son entregados. No se pidió postre y/o bebida caliente.

Observación

El pedido fue entregado rápido, el personal denota sentido de urgencia al atender a los comensales.

Interpretación del resultado

En esta parte de la evaluación se comprende que los colaboradores cumplen sus funciones con sentido de urgencia, ya que los pedidos fueron entregados rápidos. Sin embargo, el cliente incógnito percibe nuevamente que el servicio es vacío y poco esmerado, ya que no existe una conexión, el pedido fue entregado sin explicar los insumos y/o orígenes de los alimentos. Así mismo, se evidencia una invasión del espacio personal del cliente incógnito porque no se pidió permiso para la entrega de la orden. En esta parte de la evaluación lograron obtener el 29% de cumplimiento sobre el total de los pasos que comprenden esta etapa.

Tabla 17

Evaluación de cliente incógnito: Seguimiento a mesa

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
26	Se acercó alguien a preguntar si todo estaba bien con la entrada y/o ofreció servir una bebida extra en caso la primera se haya acabado.	EMPATÍA, INTERACCIÓN , FIABILIDAD	0.00	0
27	El mozo retorna a mesa para dar seguimiento al pedido, además de confirmar la satisfacción total del cliente y genera una breve interacción.	EMPATIA, INTERACCIÓN	0.00	0
28	Ofrece alguna bebida durante los 05 minutos de haber finalizado la bebida anterior.	FIABILIDAD, EMPATÍA	NA	1
29	Los desechos son retirados luego de 05 minutos de haber terminado, anteponiendo el permiso respectivo.	FIABILIDAD, EMPATÍA	0.00	0
30	El mozo ofrece inmediatamente bebidas calientes/postres al término de la comida principal.	FIABILIDAD, EMPATÍA	0.00	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			0%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Acorde a los resultados de la Tabla 16, no hubo seguimiento posterior a la entrega del producto. No ofrecieron una bebida adicional porque no se acabó la primera. Los desechos de la mesa (canastilla del sándwich) no son retirados pasado los 5 minutos. El mozo no ofrece bebidas calientes al terminar de consumir el pedido.

Observación

Al terminar el pan con lechón, llamé a la colaboradora para pedir uno adicional, pero al acercarse menciona el monto total de la cuenta sin escuchar lo que iba a decir/pedir. Recordó que no me gusta la cebolla.

Interpretación del resultado

Este punto de la evaluación es crítico porque obtuvieron 0% de cumplimiento sobre el total de esta etapa de la evaluación. Se evidencia que a ningún colaborador del restaurante le interesó saber si el pedido entregado era aceptado por cliente y lo satisfacía. Así mismo, se está desaprovechando la oportunidad de generar ventas adicionales, ya sean bebidas calientes y/o frías y postres.

Tabla 18

Evaluación de cliente incógnito: Cierre de cuenta

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
31	Al solicitar la cuenta, el mozo se acercó y retiro los desechos de la mesa anteponiendo el permiso respectivo, y preguntó el método de pago (VISA, MASTERCARD, YAPE Y/O PLIN).	ELEMENTOS TANGIBLES, EMPATÍA, FIABILIDAD	0.00	0
32	El mozo preguntó si desea boleta normal, boleta electrónica y/o factura.	EMPATIA, INTERACCIÓN	0.00	0
33	La pre-cuenta y/o cuenta fue presentada en menos de 5 minutos.	FIABILIDAD	1.00	0
34	El porta-cuenta se encuentra limpio y sin deterioro, libre de grasas y manchas.	ELEMENTOS TANGIBLES, FIABILIDAD	0.50	0
35	En caso pagar con tarjeta de crédito, se solicita el documento de identidad para corroborar los datos y firma, además de consultar si desea la transacción en cuotas.	ELEMENTOS TANGIBLES, EMPATÍA	NA	1
Porcentaje de cumplimiento logrado			38%	

Nota: tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Al solicitar la cuenta, el mozo se acercó, pero no retiró los desechos de la mesa, tampoco preguntó el método de pago. Menciona el monto a cobrar y no presenta algún tipo de comprobante. Luego de varios minutos, el ticket fue presentado limpio y en buenas condiciones, en menos de 5 minutos, pero sin porta-cuenta.

Observación

Las mesas son cobradas sin imprimir las boletas, los desechos no son retirados antes de que el comensal se vaya. No se visualizan que usen porta-cuentas. La colaboradora pidió ayuda para generar la boleta y su compañera la ayuda de manera amable.

Interpretación del resultado

Se puede afirmar que los colaboradores no son eficientes al desarrollar sus funciones porque generan de tres a cuatro interacciones y/o esperan a que el cliente se vaya para poder retirar los servicios sucios. En esta parte de la evaluación del cliente incógnito se observa que los mozos transmiten desconfianza a los clientes sobre el monto que se les está cobrando, esto debido a que tienen la costumbre de recaudar los pagos de las cuentas sin imprimir los comprobantes del consumo, es decir, reciben el dinero sin presentar la cuenta impresa o una pre-cuenta. Esto podría deberse a que los colaboradores de servicio no saben usar el sistema y/o no han sido capacitados para hacer uso de este. Lograron obtener 38% de cumplimiento sobre el total de los pasos que comprenden esta etapa (ver Tabla 18).

Tabla 19

Evaluación de cliente incógnito: despedida y fidelización

Nota: tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
36	Se entrega el porta-cuenta con el cambio y el comprobante de pago correcto.	ELEMENTOS TANGIBLES, FIABILIDAD	0.50	0
37	Se genera una breve interacción sobre su percepción del servicio y/o comida.	INTERACCIÓN	0.00	0
38	Agradece la visita y los invita a completar la encuesta virtual de satisfacción, explicando cómo hacerlo.	INTERACCIÓN, FIDELIZACIÓN	0.50	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			33%	

Descripción de la experiencia

El comprobante de pago es entregado con el cambio correcto, pero no dentro de un porta-cuenta. Agradece la visita, pero no genera una breve interacción para saber cómo estuvo el servicio y/o la comida.

Observación

Aún no disponen de un sistema de encuestas para medir la satisfacción de sus comensales.

Interpretación del resultado

En esta parte de la evaluación el cliente incógnito descubre que el establecimiento no tiene un sistema para medir la satisfacción de sus clientes. Se evidencia, además, el desinterés por interactuar y descubrir el pensar y/o sentir sobre la experiencia del cliente. Lograron obtener un 33% de cumplimiento sobre el total de los pasos que componen esta etapa (ver Tabla 19).

Tabla 20

Evaluación de cliente incógnito: pasos para resolver una queja

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
39	Comprende la situación, el momento y el lugar, denota interés, realiza contacto visual y no interrumpe.	CAPACIDAD DE RESPUESTA, EMPATIA, INTERACCIÓN	0.00	0
40	Reconoce el error, solicitando sus más sinceras disculpas.	CAPACIDAD DE RESPUESTA, EMPATIA	0.00	0
41	Explicas las medidas correctivas para que no vuelva a suceder (promesa de mejora).	CAPACIDAD DE RESPUESTA, FIABILIDAD	0.00	0
42	Acciona la solución propuesta de forma inmediata y eficiente.	CAPACIDAD DE RESPUESTA, CONFIANZA	0.50	0
43	Retorna al cliente para asegurar la satisfacción total del cliente.	CAPACIDAD DE RESPUESTA / FIDELIZACIÓN	0.00	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			10%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisas.

Descripción de la experiencia

La colaboradora se acerca, pero no comprende la situación porque no denota interés e interrumpe mientras se expresa el reclamo. No reconoce el error y culpa al cliente por no saber que el *sándwich* viene con cebolla (según está inscrito en el menú). No explica las medidas

correctivas que se realizarán porque regresa a cocina a preguntar si podían preparar uno nuevo sin cebolla. Acciona una solución porque preparan uno nuevo *sándwich* de manera rápida, sin embargo, denota molestia cuando lo entrega porque retira el plato anterior sin consultarlo. No retorna al cliente para asegurar que estaba satisfecho con la nueva entrega.

Observación

La colaboradora no demostró un interés genuino por resolver la queja, transmitió incomodidad y responsabilizó al cliente por lo sucedido. Retira el plato, sin consultarlo, de manera incomoda y lo lleva a cocina para ser analizado con sus compañeras a la vista del cliente. Decidieron preparar uno nuevo al gusto del cliente.

Interpretación del resultado

Durante la visita del cliente incógnito se planteó una queja como casuística (al cliente no le agrada la cebolla en el *sándwich* de lechón) para medir la manera en cómo se resuelve el contratiempo en el servicio. La queja no es resuelta adecuadamente, ya que el colaborador deslinda culpa al mencionar que el problema es responsabilidad del cliente por no haber leído en el menú cómo se servía el *sándwich*; por lo tanto, no reconoce el error y transmite incomodidad. Si bien, luego de discutir con el equipo de cocina a la vista del cliente, se logró entregar un nuevo pedido, no se realizó una promesa de mejora para que el error descrito no vuelva a suceder. Finalmente, al no retornar a la mesa del cliente para saber si el nuevo *sándwich* entregado está siendo de su agrado, demuestra una vez más el desinterés por parte del colaborador hacia su cliente. En esta etapa lograron obtener un 10% de cumplimiento sobre el total de los pasos según se muestra en la Tabla 20.

Tabla 21

Evaluación de cliente incógnito: actitud e imagen del personal

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
4 4	Todos los colaboradores están correctamente uniformados: uniforme limpio, liso, completo y en óptimas condiciones, además usan <i>tags name</i> .	ELEMENTOS TANGIBLES	0.50	0
4 5	El personal demuestra estar alineado en imagen personal: rostro limpio, sin maquillaje exagerado, cabello recogido con malla o recortado y afeitado.	ELEMENTOS TANGIBLES	1.00	0
4 6	Los colaboradores se mostraron natural y amables con el cliente.	EMPATIA	1.00	0
4 7	El colaborador mostro su alto nivel de confianza y conocimiento durante la realización de sus obligaciones.	FIABILIDAD	1.00	0
4 8	El servicio fue anticipado e intuitivo, además de personalizado hacia las necesidades del cliente.	EMPATIA	0.00	0
4 9	El servicio fue organizado, profesional sin ser invasivo ni repetitivo.	FIABILIDAD	0.50	0
5 0	Los colaboradores mantuvieron una postura correcta y respetando la presencia del comensal cuando interactúan entre ellos.	INTERACCIÓN	0.75	0
5 1	Los colaboradores sonreían y mostraban un comportamiento amable, amistoso y atento.	INTERACCIÓN / EMPATIA	0.50	0
5 2	El lenguaje que emplea el colaborador es adecuado y libre de jergas para proporcionar una buena comunicación con el cliente y/o compañeros.	INTERACCIÓN	1.00	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			69%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

El personal tiene una imagen personal correcta, todos usan mandil, pero algunos se observan con manchas. Los colaboradores se expresan de manera amable y natural, muestran un grado de confianza sobre sus funciones alto. El servicio siguió una secuencia de servicio ordenada pero repetitivo, no fue intuitivo ni se anticiparon a las necesidades del cliente. La postura del colaborador y la distancia que mantuvo con el cliente fue adecuada en la mayor parte del tiempo. Así mismo, todos los colaboradores se mostraban atentos a los clientes y transmitían sentido de urgencia. El lenguaje que emplearon fue el adecuado.

Observación

Destacar el sentido de urgencia que todo el personal transmite por atender a los clientes de manera rápida, es una cualidad muy marcada al ejercer sus funciones. Cuidar la ligera línea entre sentido de urgencia y apuro.

Interpretación del resultado

Respecto a la actitud e imagen del personal, lograron obtener un puntaje bastante alto (69%), siendo éste el de mayor cumplimiento. El sentido de urgencia que transmite todo el personal es notable, están alineados, sin embargo, sus uniformes tienen pequeñas manchas que son parte de la operación del día. Si bien, el servicio siguió etapas, éste se sintió rutinario porque no hay una metodología de servicio; en consecuencia, no lograron identificar algún tipo de necesidad del cliente incógnito. Los colaboradores no se interesan en generar una interacción de valor para mejorar la experiencia del cliente, solo cumplen con sus funciones laborales, como evidencia la Tabla 21.

Tabla 22

Evaluación de cliente incógnito: actitud e imagen del personal

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
53	La carta se presentó limpia, libre de manchas y grasa, ¿en buenas condiciones con una correcta gramática y fácil de leer?	ELEMENTOS TANGIBLES, SEGURIDAD	0.50	0
54	Las opciones del menú fueron explicadas por el mozo.	CAPACIDAD DE RESPUESTA, SEGURIDAD	0.00	0
55	El plato fue presentado de manera atractiva.	ELEMENTOS TANGIBLES, FIABILIDAD	1.00	0
56	Los productos se perciben frescos y de buen sabor: adecuado punto de sal, arroz graneado, etc.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.75	0
57	La comida fue servida según lo solicitado y a temperatura adecuada. Además, está completa.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.75	0
58	El pan de cortesía es fresco, tiene buena temperatura y es servido con la mantequilla adecuada.	ELEMENTOS TANGIBLES	NA	1
59	Los ajíes tienen buena presentación, se sienten frescos y con el picante adecuado.	ELEMENTOS TANGIBLES	1.00	0
60	El tamaño de las porciones es aceptable.	ELEMENTOS TANGIBLES, SEGURIDAD	1.00	0
61	Los individuales y servilletas se encuentran limpios.	ELEMENTOS TANGIBLES, SEGURIDAD	1.00	0
62	El servicio fue presentado sin plástico de un solo uso.	ELEMENTOS TANGIBLES, FIDELIZACIÓN	0.00	0

#	ITEM	Dimensión de satisfacción	Puntaje	No aplica
63	La cristalería, cubertería y vajilla están en buenas condiciones, limpias y pulidas.	ELEMENTOS TANGIBLES	1.00	0
64	La distribución de las mesas en el salón es el correcto.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.25	0
65	Las mesas y el piso del establecimiento se encuentran limpio y ordenado.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.50	0
66	No se observa desorden y/o falta de limpieza en el local.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.00	0
67	Las áreas de manipulación de alimentos a la vista se perciben ordenadas y limpias.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.50	0
68	La tienda se encuentra sin ningún pendiente de mantenimiento que dificulte el servicio o que genere una percepción negativa ante los ojos del cliente.	ELEMENTOS TANGIBLES	0.25	0
69	El establecimiento cuenta con música adecuada para asegurar un grato ambiente para el cliente: Variedad, entonación, ritmo y claridad.	ELEMENTOS TANGIBLES	1.00	0
Porcentaje de cumplimiento logrado			59%	

Nota: Tabla extraída de la evaluación del cliente incógnito del día 19/10/22. Fuente: elaboración propia a partir de la experiencia de los tesisistas.

Descripción de la experiencia

Como complemento a los resultados mostrados en la Tabla 21, la carta se presentó limpia, pero se encontraba en malas condiciones. El colaborador no explico opciones del menú. El pedido fue presentado de manera atractiva. El sabor de la bebida y el *sándwich* era de buen gusto; sin embargo, la temperatura del jugo no era adecuado (no estaba frio) y la carne del asado se percibe ligeramente dura y seca. El ají tiene buen sabor, se siente fresco. El tamaño de las porciones es el adecuado para el precio. Los vasos y servilleteros se encuentran limpios, pero

se usa vasos de plástico de un solo uso para servir las gaseosas. Respecto al local, se observa que las mesas están limpias, mientras que en el piso se observan papeles y desperdicios. Respecto al local, las zonas de acopio están desordenadas y/o falta de limpieza y mantenimiento, transmite desorden y descuido de limpieza. Las áreas de manipulación a la vista se observan con la cristalería sucia amontonada. Así mismo, se evidencia que diferentes zonas de la juguería requieren mantenimiento. La música tiene el volumen y la variedad adecuada.

Observación

En todo el establecimiento se observan zonas que requieren mayor orden, limpieza y mantenimiento. Así mismo, un almacenamiento correcto de los insumos porque estos se encuentran amontonados por todo el local.

Interpretación del resultado

Durante la visita del cliente incognito se denotan muchas ineficientes en el servicio, en la calidad de los productos y en el correcto uso de los utensilios y menajes. Se deduce que no hay constante supervisión ni entrenamiento en los estándares de servicio hacia el cliente, tampoco se aplican procedimientos adecuados de mantenimiento y limpieza del local.

Debido al tamaño del local, la ubicación de las mesas y los procedimientos que se establecen en locales y expendios de alimentos y bebidas se denota que no existen estándares para la limpieza de mesas después del servicio y del local, así como el acopio correcto del menaje sucio.

4.7.1.2 Satisfacción del usuario

Para medir el grado de satisfacción de la presente variable, esta investigación usa la metodología del **Service Performance**, el cual emplea un cuestionario con escala **Likert** del 1 al 10, mientras más alto sea el número alcanzado, mayor será la satisfacción del usuario.

Para la interpretación del resultado, luego del análisis de la metodología que se emplea para medir el grado de satisfacción de los clientes, los tesisistas proponen la siguiente clasificación mostrada en la Tabla 23:

Tabla 23

Clasificación de la satisfacción del cliente

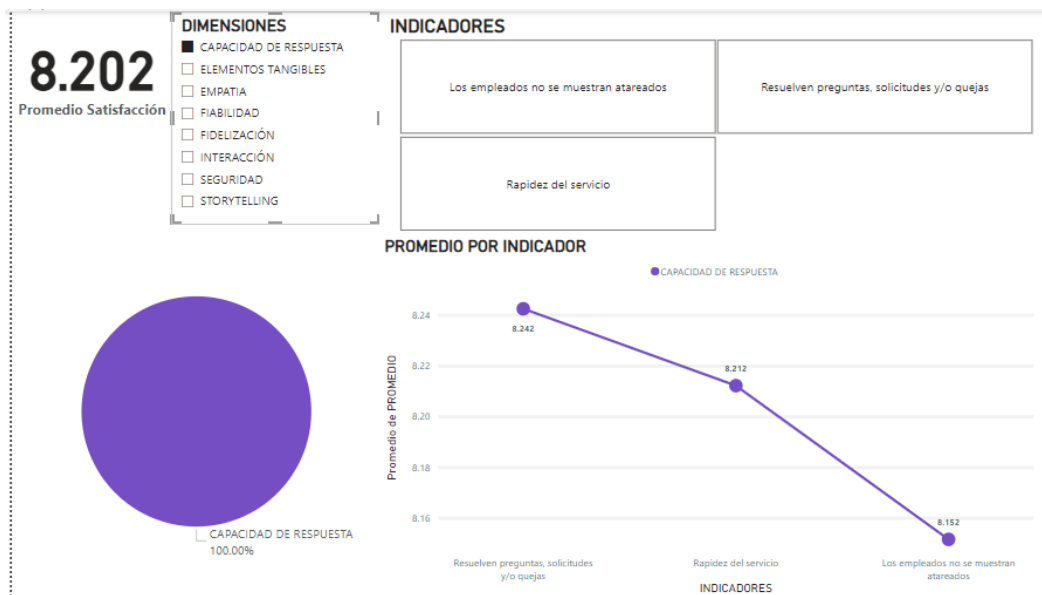
Puntaje promedio	Significado
0 al 7	Insatisfecho
8	Aceptable
9-10	Satisfecho

Nota. La tabla muestra el significado del resultado de la variable dependiente (Satisfacción del cliente). Fuente: Elaboración propia a partir de la interpretación de la metodología Service Performance.

Para el análisis de la variable de Satisfacción del Cliente se desarrolló un *Dashboard* con el programa *Power Bi*. A continuación, se presentan las dimensiones que la investigación propone, junto con sus indicadores, en graficas.

Figura 11

Dimensión de la variable de satisfacción: capacidad de respuesta



Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión capacidad de respuesta y sus indicadores.

Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

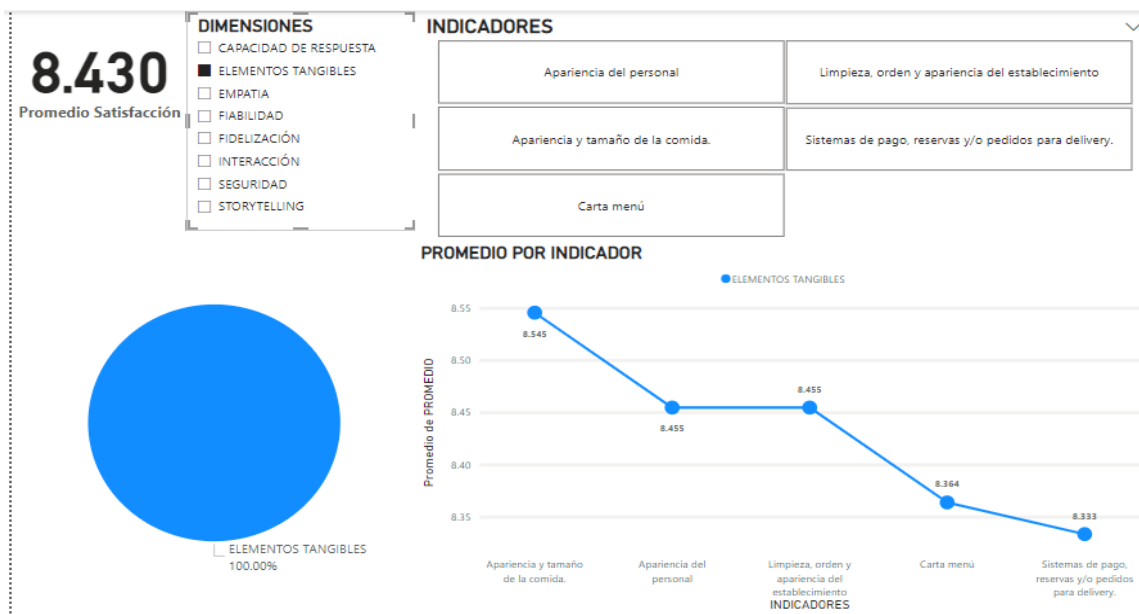
En la Figura 10, se observa que el promedio de satisfacción de la dimensión de Capacidad de Respuesta es de 8.202, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción del cliente, este promedio es aceptable. El indicador de resolución de preguntas, solicitudes y/o quejas es el que mejor porcentaje obtiene con 0.04 puntos por encima del promedio y el indicador de empleados que no se muestran atareados obtiene un 0.05 por debajo del promedio de satisfacción. Finalmente, el indicador de rapidez del servicio tiene un 0.01 por encima del promedio.

Haciendo un análisis entre los indicadores y la relación que existe entre el indicador de “empleados no se muestran atareados” con los otros indicadores, se hace notar que la empresa aún no ha creado los procedimientos de atención al cliente y cuando suceden

imprevistos los colaboradores puedan transmitir apuro y/o desesperación. En efecto los colaboradores si resuelven las solicitudes y tienen rapidez, pero muestran un nerviosismo que hace el que cliente los note atareados.

Figura 12

Dimensión de la variable de satisfacción: elementos tangibles



Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión elementos tangibles y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

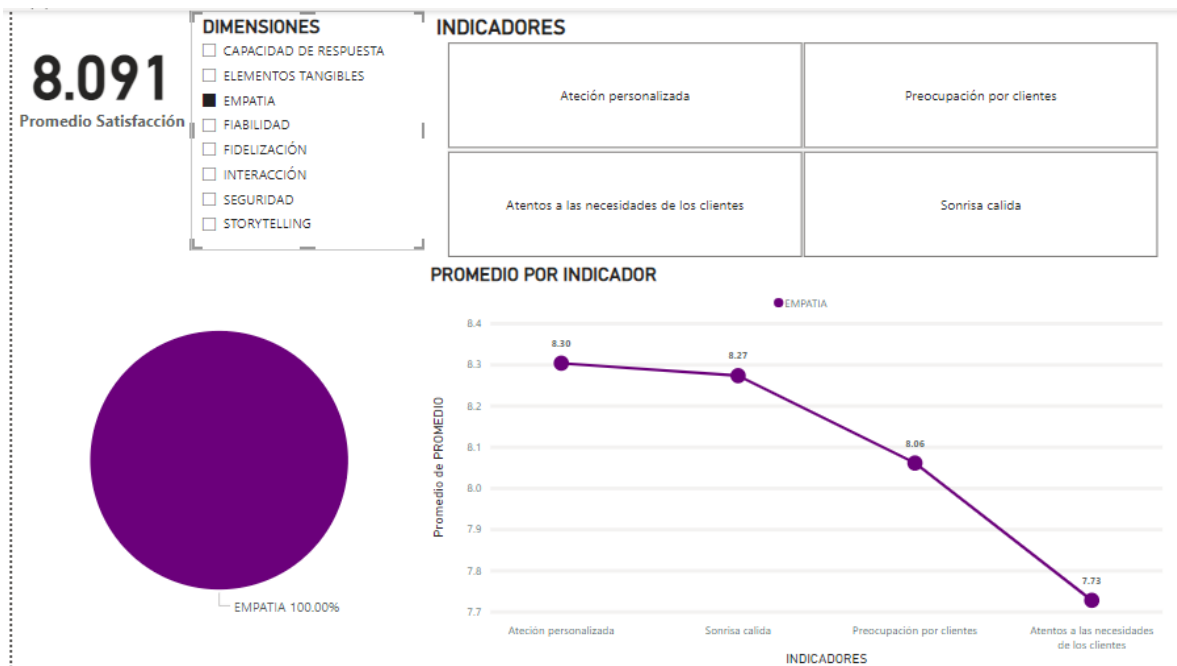
En la Figura 11 se observa que el promedio de la dimensión de elementos tangibles es 8.430, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción del cliente, este promedio es aceptable. El indicador de “apariencia y tamaño de la comida” está por encima del promedio en 0.115, los indicadores de “apariencia de personal y limpieza” y “orden del establecimiento” están sobre 0.025 sobre el mismo promedio. Sin embargo, el indicador de “carta menú” está en 0.066 por debajo del promedio igualmente al indicador de “sistemas de pago” con 0.097 por debajo del mismo promedio.

Como interpretación de la dimensión de “elementos tangibles” los clientes logran percibir que la “Apariencia y tamaño de la comida” es aceptable para ellos, de igual forma la “Limpieza, orden y apariencia del establecimiento” denota una visión positiva por parte de la clientela.

En cuanto al indicador de la “Apariencia del personal” de Jugos Lorena, atrae y es bien vista por los comensales asiduos al establecimiento, al igual que la “Carta Menú” tiene un puntaje positivo; los “Sistemas de pagos, reservas y/o pedidos para *delivery*” al igual que al anterior indicador, los clientes logran estar satisfechos a un nivel aceptable con el servicio brindado en este punto detallado.

Figura 13

Dimensión de la variable de satisfacción: empatía



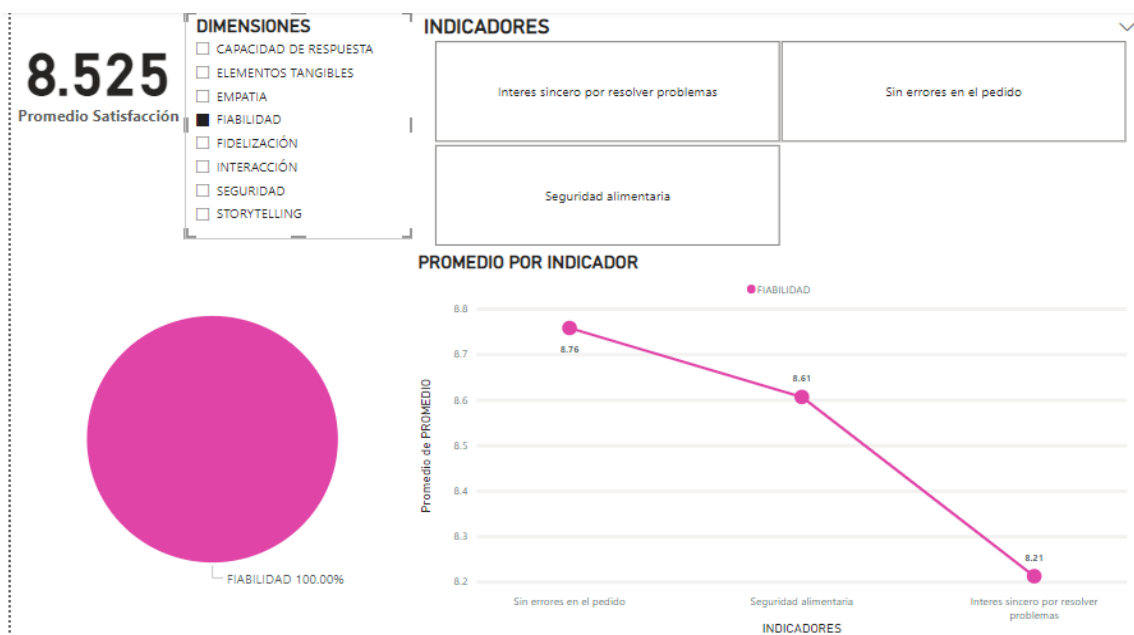
Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión empatía y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

En la Figura 12, se logra identificar como la dimensión de Empatía, tiene un promedio de 8.091 en la escala del *Service Performance* y la aplicación de la clasificación de la satisfacción del usuario, este promedio es aceptable, pero en comparación con los promedios de las otras dimensiones, es inferior. De los indicadores en análisis de esta dimensión, el indicador de “atención personalizada” y “sonrisa cálida” son los que elevan el promedio con 8.30 y 8.27 respectivamente; sin embargo, el promedio general baja por los resultados de los indicadores de “preocupación por clientes”, bajando el promedio con resultados de 8.06 y “atentos a las necesidades de los clientes” con 7.73.

De esto, se analiza que el servicio que brindan los colaboradores es algo nato en ellos, la atención personalizada y la sonrisa cálida son cualidades a favor de los colaboradores. Sin embargo, evidencian promedios bajos los siguientes indicadores: “atentos a las necesidades de los clientes” y “preocupación por ellos” se deduce que no hay un debido proceso de servicio a la mesa o que el espacio y la gran cantidad de trabajo durante el servicio, hace que se le pasen detalles importantes en la atención. Es importante mencionar que, según la clasificación de la satisfacción de los clientes, éstos se encuentran insatisfechos en el indicador de “estar atentos a las necesidades de los clientes”; por consiguiente, se puede afirmar que los colaboradores no identifican ni prestan interés a las necesidades de los clientes.

Figura 14

Dimensión de la variable de satisfacción: fiabilidad



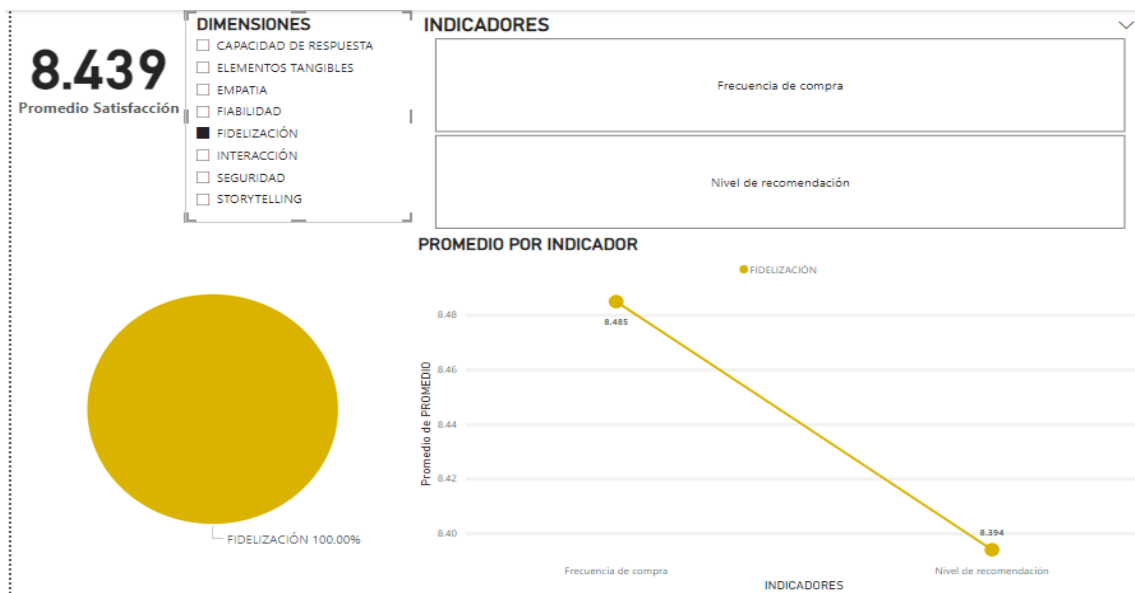
Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión fiabilidad y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

En la Figura 13 se observa que el promedio de satisfacción de la dimensión de Fiabilidad es de 8.525, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción del cliente, se puede afirmar éstos están satisfechos a un nivel aceptable, estos indicadores sencillos de gestionar son las que elevan el promedio general. Así mismo el indicador de “sin errores en el pedido” es superior en 0.235 al promedio de los 3 indicadores de la gráfica, otro indicador en positivo es la “seguridad alimentaria” con un puntaje 0.085 por encima también del promedio, en contrapunto el indicador de “interés sincero por resolver problemas”, obtiene según la gráfica, el único puntaje por debajo del promedio de la dimensión en análisis.

De la siguiente gráfica se consigue analizar que el indicador “Sin errores en el pedido” impresiona a los clientes de Jugos Lorena, ya que esta recepcionando sus pedidos a mesa sin ninguna perturbación, de igual forma la “Seguridad Alimentaria” alcanza a ser percibido por los clientes de manera positiva lo cual redundará en una satisfacción aceptable; por el contrario el indicador “interés sincero por resolver problemas” está colisionando ligeramente con los otros indicadores de forma negativa, esto podría causar que los comensales del establecimiento estén cerca a encontrarse insatisfechos con la manera en la que resuelven sus dificultades.

Figura 15

Dimensión de la variable de satisfacción: fidelización



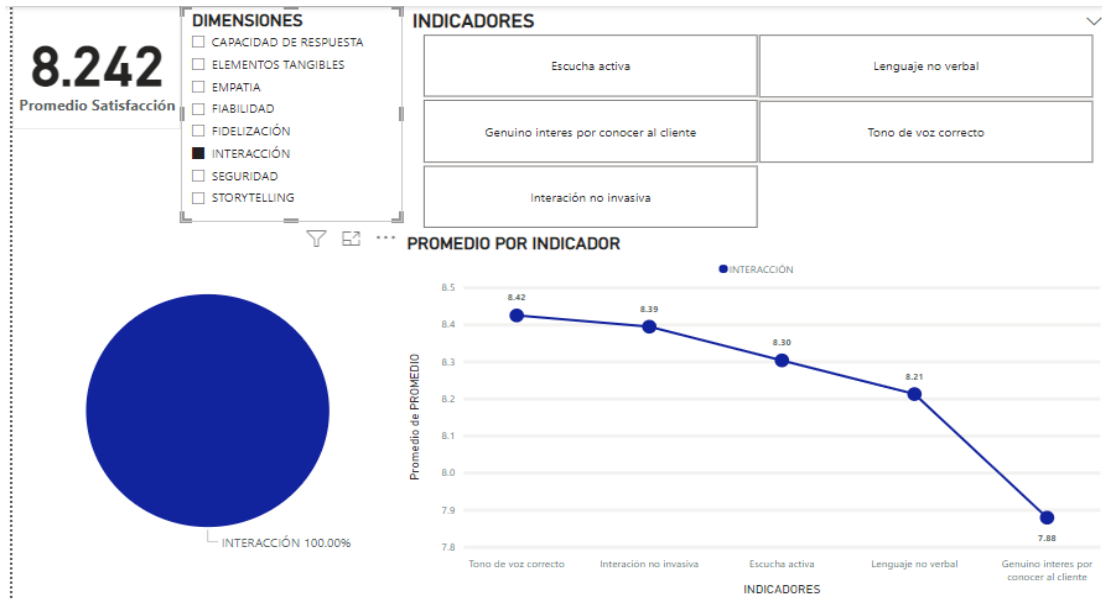
Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión fidelización y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

En la Figura 14, se observa que el promedio de satisfacción de la dimensión de Fidelización es de 8.439, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y la clasificación de la satisfacción del cliente, este promedio es aceptable, sin embargo, se

podrían tomar medidas para elevarlo. Siendo el indicador de “frecuencia de compra” el que tiene el promedio más alto con una diferencia positiva de 0.046 por encima del promedio de la gráfica y en contraparte el indicador de “nivel de recomendación” con 0.045 por debajo del promedio.

Por lo tanto, en cuanto a la dimensión de fidelización, encontramos que cada 8 de 10 clientes recomendarían la juguería con sus amistades y/o familiares, así como también volverían a visitarla. Se infiere que el marketing boca a boca logrará ampliar el volumen de clientes potenciales de la juguería.

Figura 16
Dimensión de la variable de satisfacción: interacción



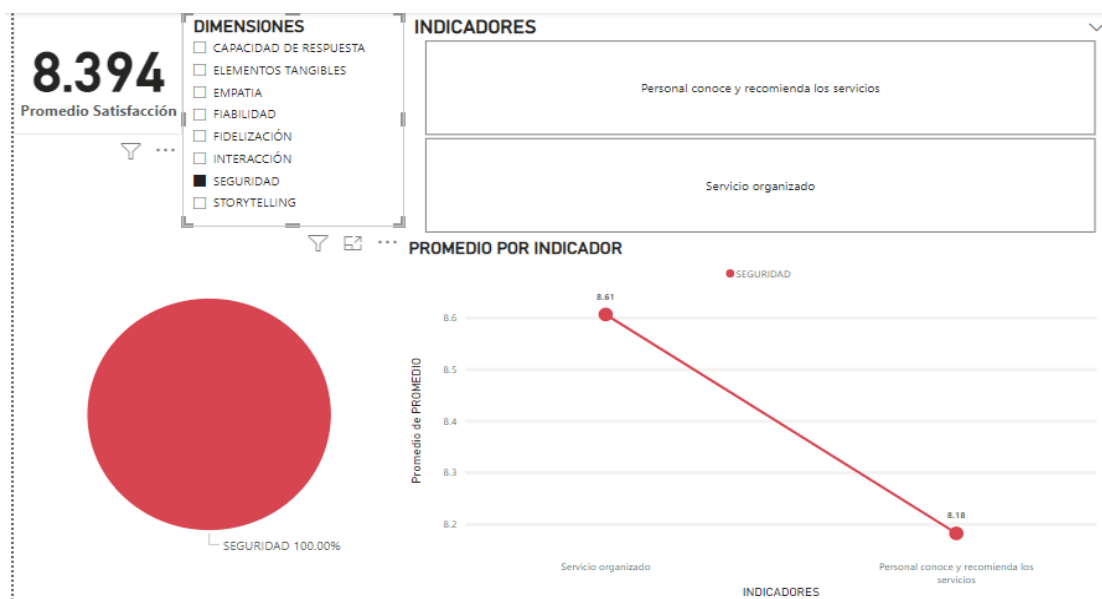
Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión interacción y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

En la Figura 15, se observa que el promedio de satisfacción de la dimensión de Interacción es de 8.242, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción, este promedio es aceptable; sin embargo, considerando que una calidad alta de servicio depende de la interacción entre el colaborador y el cliente, este debería ser más alto. La gráfica muestra 5 indicadores, donde el indicador “tono de voz correcto” es 0,178 superior en comparación al promedio de la gráfica, de igual forma los clientes perciben una “interacción no invasiva” por parte de los trabajadores de la juguería logrando un promedio de 0,148 por encima del promedio de la dimensión, también “la escucha activa” numéricamente hablando es 0.058 superior al promedio de la gráfica; en contraste, no pasa lo mismo con el indicador de “lenguaje no verbal”, ya que éste obtuvo un puntaje de 0.032 inferior al promedio de la gráfica y el indicador “genuino interés por conocer al cliente” logra un puntaje inferior en 0.362 del promedio de la dimensión.

Referente a la dimensión de “Interacción”, si bien los colaboradores escuchan de manera activa a los clientes, manejan un tono de voz y lenguaje corporal correcto, además de no invadir el espacio de los usuarios, el cliente percibe que los colaboradores no se interesan por conocer sus gustos y/o preferencias, por lo cual se interpreta que éstos no generan una interacción genuina de valor con los clientes que atienden día a día en Jugos Lorena.

Figura 17

Dimensión de la variable de satisfacción: Seguridad



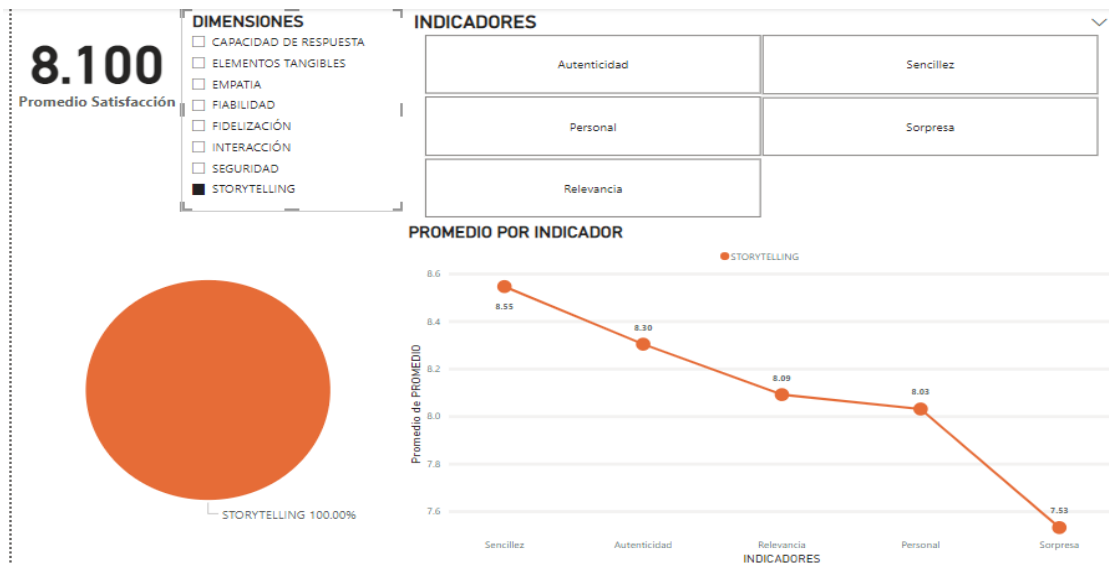
Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión seguridad y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

En la Figura 16 se observa que, el promedio de satisfacción de la dimensión de Seguridad es de 8.394, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción, este promedio es aceptable. En la gráfica de la dimensión de seguridad se logra visualizar que el indicador con mejor percepción por parte de la clientela de Jugos Lorena es el servicio organizado, obteniendo un puntaje 0.216 superior al promedio de la gráfica; así mismo, los clientes que representan este muestra también indicaron que el personal tiene el conocimiento y logra hacer recomendaciones de los servicios de Jugos Lorena, numéricamente hablando el indicador obtiene 0.214 por debajo del promedio de la gráfica, este indicador tiene un impacto alto en el consumidor porque los clientes de Jugos Lorena quieren llevarse una experiencia completa, por ende, los trabajadores deben informarles de todos los servicios con los que cuenta el

establecimiento, éste indicador viene siendo percibido positivamente. Ambos indicadores conforman un balance positivo para la dimensión analizada en este gráfico debido a que ambos superan el puntaje de ocho, por lo cual es aceptable en un análisis de *Service Performance* y según la clasificación de la satisfacción de la cliente propuesta por los tesisistas.

Figura 18

Dimensión de la variable de satisfacción: Storytelling



Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la dimensión storytelling y sus indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

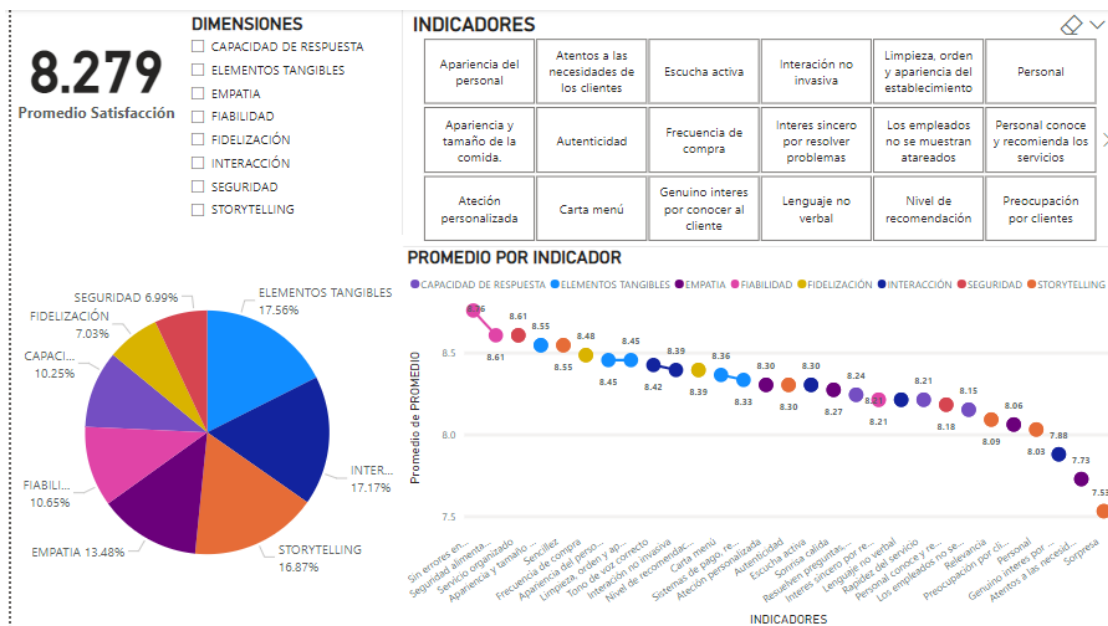
En la Figura 17, se observa que el promedio de satisfacción de la dimensión de *Storytelling* es de 8.100, considerando el análisis de la métrica del *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción, este promedio es aceptable. La gráfica visualiza como el mayor indicador de esta dimensión es la sencillez, de lo narrado o contado al público de la Juguería Lorena, logrando sobresalir 0.45 más del promedio del gráfico, de igual forma la autenticidad logra un puntaje 0.2 por encima del promedio. Sin

embargo, el indicador relevancia obtiene un puntaje 0.01 por debajo del promedio de la gráfica, otro de los indicadores es la de la experiencia personal que obtiene un puntaje inferior a 0.07 del promedio de la dimensión. Cabe señalar que no se ha logrado sorprender al cliente durante su estadía en Jugos Lorena, este indicador de sorpresa tiene el puntaje más bajo de toda la gráfica y uno de los más bajos en toda la variable, obteniendo un 0.57 por debajo del promedio de la gráfica.

Se puede afirmar entonces, que dentro de la dimensión de *Storytelling* existiría un arduo trabajo pendiente en el indicador “Sorpresa”, puesto que los esfuerzos actuales no logran satisfacer a los usuarios. Por el contrario, el indicador “Sencillez” logra impactar positivamente a los clientes de Jugos Lorena, de igual forma existen otros indicadores que están por encima del valor que representa la satisfacción, entonces se podría hablar de una dimensión que ha alcanzado el nivel aceptable.

Figura 19

Promedio de la variable de satisfacción: dimensiones e indicadores



Nota. La figura muestra la satisfacción promedio de la variable de satisfacción, sus dimensiones e indicadores. Fuente: Dashboard de elaboración propia a partir del cuestionario de satisfacción del cliente.

La gráfica muestra un promedio de satisfacción de 8.279, en base al *Service Performance* y aplicando la clasificación de la satisfacción, se interpreta como un promedio aceptable. Se notan que los indicadores con promedios más bajos en esta dimensión son los de “sorpresa”, “atentos a las necesidades” y “genuino interés por conocer a los clientes” los cuales distancian en negativo de los demás indicadores y causa insatisfacción en los usuarios (ver Figura 18). Por lo cual se entiende e interpreta que no hay una motivación constante de los colaboradores por ejecutar los estándares de servicio que podrían hacer que estos indicadores se eleven. Así mismo, se deduce que puede que no haya procedimientos de servicio estipulados en Jugos Lorena o que definitivamente no haya constancia en la aplicación de estos estándares.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1 Alcance Esperado

El presente trabajo de investigación propone estándares que se deben aplicar en cada etapa del servicio, esta herramienta o *checklist* es esencial para asegurar una calidad mínima de servicio. También, ha creado una encuesta virtual para medir el nivel de satisfacción de los clientes en Jugos Lorena, esta herramienta proporcionará información vital para que los dueños puedan saber si los estándares de calidad de servicio logran satisfacer a sus comensales.

Esta propuesta de innovación busca mejorar la calidad de servicio en las operaciones de Jugos Lorena, así como la satisfacción de sus clientes. En consecuencia, la comunidad en donde se ubica la juguería tendrá un mejor nivel de atención.

5.2 Descripción de la Propuesta de Innovación

La propuesta de innovación que plantea el trabajo de investigación es el establecimiento de estándares de calidad de servicio, los cuales son frecuentemente usados en hoteles de 5 estrellas. Estos estándares, los cuales son medidos a modo de auditoria, se presentan como un *checklist* y son de fácil interpretación para la persona que los lee.

En el caso de Jugos Lorena, los estándares se han adaptado al tipo de servicio y estructura de restaurante.

5.3 Procedimiento para la Propuesta de Mejora

5.3.1 Desarrollo del Proyecto de Innovación

Lo que busca esta propuesta es la implementación de estándares de calidad de servicio mediante un *checklist*, el cual se presenta a continuación:

TURNO:					
FECHA:					
PUNTAJE:					
LISTA DE VERIFICACIÓN DE JUGOS LORENA			C	N C	N/ A
CATEGORIAS			1	0	
Bienvenida					
1	Saludar y dar la bienvenida al cliente dentro del primer minuto de su llegada.				
2	El cliente se encuentra ubicado en una mesa correctamente limpia y montada con servilletero .				
3	El centro de la mesa cuenta con la decoracion y el table tent de las ofertas.				
Servicio					
4	Responde alguna pregunta respecto al menú, ingredientes y alergias, de manera correcta.				
5	Entregar el pedido en menos de 5 minutos de la llegada del cliente.				
6	Entregar el pedido por el lado derecho, con la menor interrupción posible.				
7	Entregar el pedido sin error.				
8	Retirar los platos sucios en menos de 05 minutos y/o según lo requiera el huésped.				
9	Dar seguimiento a la mesa: retornar a la mesa y preguntar si todo el servicio esta bien y/o necesitan algo adicional.				
Pasos para resolver una queja					
10	Comprende la situación, el momento y el lugar, denota interés, realiza contacto visual y no interrumpe.				
11	Reconoce el error, solicitando su más sinceras disculpas.				
12	Explicas las medidas correctivas para que no vuelva a suceder (promesa de mejora).				
13	Acciona la solución propuesta de forma inmediata y eficiente.				
14	Retorna al cliente para asegurar la satisfacción total del cliente.				
Actitud e imagen personal					
15	Todos los colaboradores estan correctamente uniformados: uniforme limpio, liso, completo y en optimas condiciones.				
16	El personal demuestra estar alineado en imagen personal: rostro limpio, sin maquillaje exagerado, cabello recogido o recortado y afeitado.				

17	Los colaboradores se mostraron natural y atentos a las necesidades de los huéspedes.			
18	El colaborador mostro un nivel de confianza y conocimiento durante la realizacion de sus obligaciones			
19	El servicio fue cálido sobre todas las cosas, cercano, anticipado e intiutivo ademas de personalizado hacia las necesidades del cliente.			
20	El servicio fue organizado, profesional sin ser invasivo ni repetitivo.			
21	Los colaboradores mantuvieron una postura correcta y respetando la presencia del comensal cuando interactuan entre ellos.			
22	El colaborador sonreía y mostraba un comportamiento amable, amistoso y atento.			
23	El lenguaje que emplea el colaborador es adecuado, cercano y libre de jergas para proporcionar una buena comunicación con el cliente y/o compañeros. No debe de ser excesivamente formal, debe de ser amistoso sin caer en el exceso.			
24	Importante ser especialmente cercano en el trato a los clientes recurrentes, que siempre sientan que llegan de vuelta a su casa más que a un hotel con excesivos formalismos.			
Comida y menaje				
25	Los productos se perciben frescos y de buen sabor: jugos con frutas frescas, sabor en los sandwichs, etc.			
26	Los jugos se sirvieron con las tapas adecuadas y los sorbetes.			
27	En el caso de las infusiones y bebidas calientes, se pusieron los azucareros en la mesa.			
28	En el caso de los sandwichs se ofrecieron y sirvieron los salseros con las salsas que se ofrecen			
29	La cristalería, cubertería y vajilla estan en buenas condiciones, limpias y pulidas.			
30	Los servilleteros se encuentran limpios y listos.			
Establecimiento: restaurante				
31	La estacio de frutas se encuentra en orden y limpia			
32	Los avisos luminosos se encendieron a la hora pactada			
33	La vitrina de postres se encuentra limpia y abastecida.			
34	la puerta del restaurant se encuentra limpia y las pizarras puestas con la oferta del dia.			
35	La barra o counter del restaurant se encuentra limpia y en orden.			
36	Las paredes y techos del restaurante se ven en buenas condiciones, libres de grietas y/o manchas.			
37	La El televisor del restaurant tiene la programacion adecuada para la hora.			
38	Los maíces de decoración se ven en buenas condiciones, libres de polvo.			
39	El baño se encuentra limpio y listo para ser usado			
NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES		C	NC	N/A
39				
0%				

Nota: checklist de estándares de calidad de servicio. Fuente: elaboración propia a partir del conocimiento de los tesisistas.

Se propone la implementación en dos etapas:

Etapas 1: Inducción y Capacitación

La implementación de la propuesta de innovación inicia en el proceso de selección del personal, es decir, la capacitación de estos estándares se deben dar a conocer en el proceso de inducción, después de la contratación del colaborador a la juguería.

Los encargados de dar esta inducción son: el personal de Recursos Humanos o dueños hasta los propios jefes de área que participan del proceso de inducción del personal nuevo.

Como parte del proceso de implementación se incluirán capacitaciones, las cuales deben ser programadas mensualmente en los días en los que la rotación de clientes no es tan elevada.

Las capacitaciones, tan igual como las inducciones, deben ser realizadas por los dueños o por los jefes de área mediante dinámicas de roles para que el entrenamiento sea enriquecedor y entretenido, de este modo se capta y absorbe la información adecuadamente.

Etapas 2: Monitoreo

La segunda etapa de la propuesta de innovación es el monitoreo, en el cual los líderes operacionales y/o dueños usan el *checklist* para realizar auditorías y saber el nivel de cumplimiento de estándares. Se colocará dentro de la columna de nombre “C” un puntaje de 01 cuando cumplan con el estándar y 01 en la columna de nombre “NC” cuando no lo hagan, las auditorías se realizarán dos veces a la semana.

Los resultados del monitoreo se deben exponer al equipo en los *briefings* diarios con la intención de corregir los errores lo más pronto posible, pero además estos deben ser evaluados mensualmente para saber el nivel de evolución a lo largo del tiempo.

La propuesta de innovación dará resultados que deben ser evaluados por los administradores o dueños, y debe ser visible en el nivel de satisfacción de los clientes de la juguería, por lo tanto, se deberá implementar la siguiente encuesta:

<p>Por favor, marque según la escala del 1 al 10: donde 01 significa totalmente en desacuerdo, mientras que 10 significa totalmente de acuerdo.</p>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El colaborador resolvió adecuadamente alguna pregunta o duda										
Se evidenció un servicio fluido y sin apuros										
El servicio fue acorde a la demanda percibida										
El colaborador conoce y recomienda su carta										
El servicio fue organizado										
El personal transmite una sonrisa cálida										
La experiencia fue personalizada y destacada										
Los colaboradores se mostraron preocupados por los clientes.										
Los colaboradores se anticiparon a las necesidades del cliente.										
El pedido fue entregado sin errores.										
El colaborador transmitió un interés sincero por resolver algún contratiempo.										
Los alimentos tienen buen aroma, textura y sabor.										
Observó a los colaboradores con una apariencia limpia, pulcra y adecuada.										
Observó el establecimiento limpio y ordenado.										
La carta del restaurante está limpia, ordenada y es fácil de entender.										
La comida se presentó de manera atractiva y bien proporcionada										
La cuenta final se presentó correctamente, el medio de pago fue el adecuada y se dieron las gracias por la visita.										
Me realizaron preguntas para descubrir mis intereses, necesidades, preferencias y/o conocimiento respecto al servicio.										
Los colaboradores mantuvieron un tono de voz correcto en toda la conversación										
El lenguaje no verbal en la interacción fue notable y acorde.										
Sentí que la interacción no invadía mi espacio										
Sentí que se me prestó atención cuando explicaba mis necesidades e inquietudes										
Existe un elemento de sorpresa durante la experiencia										



Por favor, marque según la escala del 1 al 10: donde 01 significa totalmente en desacuerdo, mientras que 10 significa totalmente de acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La presentación del menú y platos fue fácil de comprender										
Existen varios puntos que volvieron la experiencia personal										
Considero que el servicio y/o producto fue genuino										
Existen puntos de contacto memorables durante el servicio										
Recomendaría el establecimiento a un familiar y/o amigo										
Compraría o usaría nuevamente nuestro producto/servicio.										

Nota: elaboración propia a partir de las bases teóricas investigadas.

Esta encuesta debe ser entregada al término del consumo de todos los clientes, y luego deberán ser procesadas por los dueños y/o líderes operacionales. Se procesará la encuesta sumando la totalidad los puntajes de todas las encuestas, y luego se interpretará de la siguiente manera: a mayor es el puntaje obtenido, mayor es la satisfacción de los clientes.

5.3.2 Presupuesto

Se entiende que la aplicación de esta propuesta de innovación debe ser específica y medible, es por eso que para poder medir la viabilidad de la propuesta se debe de establecer un presupuesto.

En este presupuesto se incluirán los costos de capacitación. La factibilidad o éxito de la propuesta de innovación versus el costo del presupuesto debe visualizarse en el beneficio que se obtiene de esta propuesta.

Es así que el beneficio debería verse reflejado en la fidelización de los clientes, es decir, un alto nivel de satisfacción en la encuesta.

Tabla 24

Presupuesto mensual de la propuesta de Innovación

PRESUPUESTO MENSUAL DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN		
ETAPA DE INDUCCION Y CAPACITACION		
	Costo Unitario	
Capacitador: inducción & capacitación (02 horas mensuales)	S/ 100.00	200.00
Impresión de materiales		50.00
SubTotal		S/ 250.00
ETAPA DE MONITOREO		
	Costo Unitario	
Aplicación del check listo	S/ 0.00	0.00
Horas de supervisión (04 horas mensuales)	S/ 0.00	0.00
Reunion final (02 horas mensuales todo el personal)	S/ 200.00	400.00
Impresión de materiales		50.00
SubTotal		S/ 450.00
	TOTAL	S/ 700.00

Nota: elaboración propia desde la experiencia de los investigadores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión general

Luego de la aplicación de herramientas de recopilación de datos del presente proyecto se puede concluir que, a pesar de que Jugos Lorena no cuenta con una correcta gestión de calidad del servicio, por la falta de conocimientos técnicos, este no influye de manera significativa en la satisfacción de sus clientes, porque éstos lo clasifican como aceptable.

Conclusiones específicas

Respecto al objetivo específico 1, se determina que la gestión de calidad del servicio influye en que los colaboradores realicen una atención sin errores, organizada y/o confiable, porque al no tener estándares establecidos para la gestión de la calidad del servicio durante la visita del cliente incógnito, se evidencio errores durante las distintas etapas del servicio y los colaboradores no lograron transmitirle confianza porque dudaron de sus conocimientos sobre los productos y servicios que ofrece el establecimiento. Sin embargo, esto no influye de manera negativa en la percepción de la satisfacción de los clientes, porque éstos perciben de manera aceptable la atención y el orden del servicio, además los colaboradores logran transmitirles confianza.

Respecto al objetivo específico 2, luego de aplicado el presente estudio, se concluye que la gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes en la limpieza, orden y mantenimiento del establecimiento; porque Jugos Lorena al no tener implementado una adecuada gestión de calidad del servicio, se evidencia y percibe el establecimiento en mal estado. A pesar de ello, los clientes tienen un grado aceptable de satisfacción evidenciado en el análisis las encuestas.

Respecto al objetivo específico 3, como resultado del presente estudio se puede afirmar que la gestión de la calidad del servicio influye en el talento de los colaboradores del establecimiento de Jugos Lorena para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención; porque al no tener implementado un sistema o estándares de gestión de la calidad del servicio en Jugos Lorena, los colaboradores no están preparados para resolver los contratiempos en la atención de los clientes. En contraste con lo anterior, los clientes tienen un grado satisfacción aceptable respecto a la manera en cómo los colaboradores resuelven los contratiempos en la atención, sin embargo, estos no perciben que lo hagan de manera genuina.

Respecto al objetivo específico 4, en definitiva, la gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades intrapersonales y las destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción con los clientes; porque al no tener implementado un sistema o estándares de gestión de la calidad del servicio en Jugos Lorena, los colaboradores no cuentan con habilidades interpersonales y destrezas suficientes para interactuar de manera sobresaliente. A pesar de que los

clientes perciben como aceptable la interacción con los colaboradores, se evidencia que los colaboradores no muestran un genuino interés por conocerlos, no están atentos a sus necesidades y no pueden sorprenderlos; por lo tanto, la interacción que realizan no logra la personalización, identificación y/o anticipación de necesidades para que la experiencia del servicio conecte con el cliente y perdure en el tiempo.

Respecto al objetivo específico 5, como resultado de la presente investigación se puede afirmar que la gestión de la calidad del servicio repercute en los esfuerzos que los colaboradores hacen para entender y comprender las necesidades que satisfacen a los clientes de Jugos Lorena; porque al no tener implementado la gestión de la calidad del servicio en Jugos Lorena, los colaboradores no identifican las necesidades que los clientes buscan satisfacer. Esto se debe a que los colaboradores no muestran un genuino interés por conocer a sus clientes ni de estar atentos a sus necesidades.

Respecto al objetivo específico 6, luego de la aplicación del presente proyecto de investigación, se puede concluir que la gestión de la calidad del servicio impacta en la forma en que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios que ofrece Jugos Lorena; porque al no tener implementado un sistema de gestión de calidad del servicio en Jugos Lorena, los colaboradores no saben la manera correcta de describir los servicios y productos que la empresa ofrece. A pesar de ello, la percepción de satisfacción de los clientes sobre este punto es aceptable,

a excepción que las historias son percibidas por los clientes como carentes de un factor sorpresa; es importante mencionar que, esto se debe principalmente a que no existe una identificación de las necesidades y/o interés genuino de conocer a los clientes por parte de los colaboradores.

Respecto al objetivo específico 7, se puede concluir que la gestión de la calidad del servicio repercute en la fidelización de los clientes en Jugos Lorena, porque el establecimiento al no tener una adecuada gestión de calidad del servicio no sabe si sus clientes han sido fidelizados; en consecuencia, no pueden aplicar algún tipo de estrategia y/o mejora para lograr la fidelización de sus clientes. Si bien los clientes no han sido fidelizados, ellos se encuentran satisfechos a un nivel aceptable, lo que significa que un pequeño error y/o la apertura de otro establecimiento con mejor estrategia de servicio haga que pierda clientes.

Recomendación general

Luego del análisis de la investigación de parte de los tesisistas, se recomienda que se implementen controles o estándares de servicio para una adecuada gestión de la calidad en Jugos Lorena, esto es fundamental porque la falta de conocimientos técnicos no permite la identificación del nivel de satisfacción del usuario. Así mismo, se debe crear una encuesta virtual permanente, en donde los colaboradores de servicio ofrezcan el llenado de la misma al término de la visita de un cliente. Es importante mencionar que, si bien los clientes se encuentran en un rango de

satisfacción aceptable, estos no están completamente fidelizados, por lo que en cualquier momento podrían dejar de consumir en el establecimiento.

Finalmente, se recomienda además cambios sobre tres factores:

En el factor humano; se debe crear un perfil de colaborador para cada una de las áreas y que este sea el modelo para la contratación de personal, ya que será la base para un servicio de calidad que fidelice a los clientes, así mismo, se debe mantener un plan de capacitación para el cumplimiento de los estándares mínimos definidos por la empresa.

El factor operacional; se deben crear formatos de seguimiento y listas de verificación de los procedimientos que establecerá la administración, y estos servirán para tener personal capacitado y que esto mejore su confianza y seguridad para que se ejecuten con un alto nivel de calidad.

El factor administrativo; La administración o los dueños de Jugos Lorena, deberán recibir capacitación y entrenamiento en gestión de restaurantes, además de acrecentar su visión de la industria de servicios. La administración debe ser capaz de poder visionar lo que quieren para la empresa y que esta visión sea compartida con el equipo completo, de esta manera todo el equipo en conjunto llevará a la empresa un paso más allá de lo que se quiere.

Recomendaciones específicas

Luego de la aplicación del estudio y concluyendo que en Jugos Lorena la ausencia de gestión de calidad influye de manera negativa por que los colaboradores no logran una atención sin errores, organizado y confiable durante las distintas etapas del servicio, la primera recomendación es que debe crear estándares de servicio que sean compartidos desde el inicio de la contratación de los colaboradores en el momento de la inducción, estos estándares deberían ser constantemente supervisados durante la implementación y operación del restaurante Jugos Lorena por un líder operacional.

Luego de aplicado el estudio y concluido que la falta de gestión de la calidad influye en la limpieza, orden y mantenimiento de la estructura y bienes del establecimiento, se recomienda que se apliquen y se propongan listas de verificación para el monitoreo de la limpieza y orden, además se deben crear formatos de mantenimientos preventivos y correctivos calendarizados y que estos sean supervisados por un colaborador del restaurante con capacidad de liderazgo.

Después de aplicado el estudio y concluido que la falta de capacitación del personal y la falta de conocimientos técnicos de los colaboradores hacen que los clientes perciban el poco y/o nulo interés por conocer sus preferencias y gustos, se recomienda que la administración de Jugos Lorena defina un modelo de colaborador que sea la base de la búsqueda de personal calificado y que además se implemente

un plan de capacitación, entrenamiento y motivación constante para que ellos se sientan recompensados al brindar un buen servicio.

Después de aplicado el estudio y concluido que no existe una aceptable gestión de la calidad, por ende, las habilidades, y destrezas de los colaboradores tiene un efecto negativo en la satisfacción de los clientes, se recomienda que los encargados de recursos humanos deban estructurar un plan de entrenamiento constante del personal, el cual se incluya desde el proceso de contratación.

Después de aplicado el estudio y concluido que la gestión de la calidad repercute en los esfuerzos que los colaboradores hacen para entender y comprender las necesidades que satisfacen a los clientes de Jugos Lorena, se recomienda que la administración programe capacitaciones periódicas con un especialista en el rubro de atención para que entrene y capacite al personal en técnicas y habilidades de comunicación verbal y no verbal, además de afianzar los conocimientos sobre los estándares de servicio que el establecimiento establezca.

Después de aplicado el estudio y concluido que la gestión de la calidad de servicio influye en la manera como los colaboradores narran historias de los productos, insumos y prestaciones que ofrece y brinda Jugos Lorena, se recomienda implantar dinámicas grupales en las cuales se practiquen eventos temáticos donde los colaboradores puedan romper el hielo y afianzar lazos amicales en el estrés propio del trabajo en un restaurante, esto conlleva a que los trabajadores mediante

la persuasión de sus líderes operacionales logren captar la atención y cautivar al cliente mediante la sorpresa al contar y narrar todo lo que puede ofrecer Jugos Lorena buscando únicamente la satisfacción del cliente.

Después de aplicado el estudio y concluido que la gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes, se recomienda implementar una encuesta permanente donde los clientes puedan ingresar sus datos, esto servirá para tener una base de datos en donde puedan contactarlos en aquellos momentos especiales, tales como su cumpleaños, aniversarios, reuniones de trabajo, etc. Además, usar los medios digitales como las redes sociales, e-mail, entre otros, para que el cliente tenga a la marca siempre presente, esto sin dejar de lado que el producto logre el estándar deseado y así poder crear el boca a boca que hará que el cliente retorne a Jugos Lorena en el tiempo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Arozarena, Y. (2015, 16 diciembre). *La gastronomía y los restaurantes. Origen y evolución*. <https://www.panoramacultural.com.co/gastronomia/8049/una-breve-historia-de-los-restaurantes>

Centro de Innovación y Desarrollo Emprender, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019. *Metodologías ágiles: conoce las 03 más utilizadas en las empresas y sus beneficios*.
<https://cide.pucp.edu.pe/metodologias-agiles-conoce-las-3-mas-utilizadas-en-las-empresas-y-sus-beneficios/>

Cooper, B., Floody B., & McNeil, G. (2012). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Norma S.A. (trabajo original publicado 2012).

Comisión Nacional de Acreditación CNA-Chile. (2022, 13 octubre). *Definición y propósito de la Investigación Aplicada*.
<https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>

Conexión Escuela de Administración de Negocios. (2019, 9 febrero). *El proceso del Design Thinking: los pasos principales para desarrollarlo*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-proceso-del-design-thinking-los-pasos-principales-para-desarrollarlo>

Chambi, C. (2021). *Gestión de Calidad del Ciclo de Deming y la Gestión Administrativa de las MYPE del sector servicio, rubro de Restaurantes del barrio Santa Barbara en el distrito de Juliaca*. [Tesis de Grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]

[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18206/GESTION
CALIDAD_CICLO_DEMING_CHAMBI_HUALPA_CIPREANA.pdf?sequence=3&
isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/18206/GESTION_CALIDAD_CICLO_DEMING_CHAMBI_HUALPA_CIPREANA.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Cronin, J. & Taylor, S. (1992): “*Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*”. *Journal of Marketing*, 56(3), pp. 55-68.
<https://www.jstor.org/stable/1252296?origin=crossref>

Deming, W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Duque, E. (2005). *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición*. *Innovar*, vol. 15 (núm. 25), ISSN: 0121-5051.
[Http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-
50512005000100004&lng=en&tlng=es](Http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&tlng=es).

Escobar, M. (2021). *Evaluación de la Calidad en el Servicio del Subsector de Restaurantes en la ciudad de Santiago de Cali* [Tesis de Grado, Universidad Autónoma de Occidente]
[https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12245/T09089.pdf?sequence=6&
isAllowed=y](https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12245/T09089.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Fernandes M. 2020. *Artículo de la revista Desire “Prototipado en design Thinking”*.
<https://desire.webs.uvigo.es/prototipado-en-design-thinking/>

Gutiérrez, F. (2021). *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral para medir la Efectividad Operativa relacionada a Procesos Internos y Atención al Cliente en Grupo Bottega S.A.C. de la Ciudad de Piura* [Tesis de Grado, Universidad de Piura]
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5420/TSP_CyA_2115.pdf?se
quence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5420/TSP_CyA_2115.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2020, marzo 11). *Negocios de restaurantes aumentó 4,60% en diciembre de 2019* [Comunicado de prensa].

<http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/notadeprensa040.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2022, 20 enero). *Actividad de restaurantes creció 44,45% en noviembre del año 2021*. [Comunicado de prensa].

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-008-2022-inei.pdf>

López, P. (2004). *Población Muestra y Muestreo*. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado en 13 de septiembre de 2022, de:

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.

Lugo, Z. (2013). *“Población y Muestra”*.

<https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>

Mata, M. & Macassi, S. 1997. *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias*. *Cuadernos de investigación No 5*. ALER, Quito.

Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. *Revista Perspectivas*, N°34,

ISSN: 1994-3733. Recuperado el 19 de febrero de 2022, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005&lng=es&tlng=es.

Monroy, M. & Ucádiz, F. (2019). *Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México*. *Investigación Administrativa*, vol.

48 (núm. 123), ISSN: 2448-7678.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456057665005>

Murillo J. 2008. *La Investigación Científica*. Citado en “Una forma de conocer las realidades con evidencia Científica” de Zoila Vargas

<https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>

Organización Internacional de Normalización 9000, 2015. *Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y Vocabulario*.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.9.2>

Pérez, M. (Última edición:15 de octubre del 2021). *Definición de Satisfacción*.

Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/satisfaccion/>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (9 septiembre, 2021). *Ministro*

Quispe Apaza: “Vamos a fortalecer a los restaurantes de todo el país”.

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/521312-ministro-quispe-apaza-vamos-a-fortalecer-a-los-restaurantes-de-todo-el-pais>

Pole K. (2009, marzo). *Artículo de la revista renglones: “Diseño de metodologías mixtas una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas”*.

https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/252/kathryn_pole.pdf

Rodríguez, A. (2021, diciembre). *El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) y su Influencia en el proceso de control del Restaurante Criollísimo del distrito de Los Olivos*. [Tesis de Grado, Universidad San Martín de Porres]

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7763/RODRIGUEZ_PA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salazar, D., Díaz, P., Benalcázar, L. & Acuña, J. (2018). *Gestión Administrativa en Establecimientos de Alimentos y Bebidas ubicados en el sector de la Ronda del Centro Histórico de la Ciudad de Quito (Ecuador)*. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, Vol. 14 (Nº1), ISSN: 0718-235X. <https://www.scielo.cl/pdf/riat/v14n1/0718-235X-riat-14-01-00002.pdf>

Setó-Pamies, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Tinto, J., (2013). *El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen*. *Provincia*, (29), 135-173. <https://www.redalyc.org/pdf/555/55530465007.pdf>

Thompson, I. (2019). *"La Satisfacción del Cliente"*
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE - Promonegocios.net

Zeithaml, V., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12–40.

Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service Quality*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.

ANEXOS

Anexo 1: Reporte de similitud de Turnitin y firma de autores y asesor.

Similarity Report

<p><small>PAPER NAME</small></p> <p>GESTI% C3% 93N DE LA CALIDAD DEL SE RVICIO Y SATISFACCI% C3% 93N DE LOS CLIENTES EN JUGOS LORENA - CA% C3% 91ETE% 2C 2022.docx</p>	<p><small>AUTHOR</small></p> <p>GIANCARLO ANDREE RAVINA PAREDES</p>
---	--


<p><small>WORD COUNT</small></p> <p>31573 Words</p>	<p><small>CHARACTER COUNT</small></p> <p>169921 Characters</p>
<p><small>PAGE COUNT</small></p> <p>175 Pages</p>	<p><small>FILE SIZE</small></p> <p>1.4MB</p>
<p><small>SUBMISSION DATE</small></p> <p>Dec 5, 2023 10:19 PM GMT-5</p>	<p><small>REPORT DATE</small></p> <p>Dec 5, 2023 10:21 PM GMT-5</p>

- **15% Overall Similarity**
 The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.
 - 12% Internet database
 - 9% Publications database
 - Crossref database
 - Crossref Posted Content database
 - 11% Submitted Works database
- **Excluded from Similarity Report**
 - Bibliographic material
 - Quoted material

Firmas de los autores

Nombres	Apellidos	DNI	Firma
Giancarlo Andree	Ravina Paredes	48147913	
Ruben Alexander	Diaz Outten	06801840	
Wilson	Mendez Espinal	45660414	

Firma del asesor

Nombres	Apellidos	Dni	Firma
Roxana Alexandra	Albarracín Aparicio	41981490	

Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título de la investigación:	GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN JUGOS LORENA EN CAÑETE, 2022				
Autores:	Giancarlo Andreé Ravina Paredes, Ruben Alexander Díaz Outten y Wilson Mendez Espinal				
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Dimensiones	Metodología
¿Cómo influye la gestión de calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Determinar cómo influye la gestión de calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	La gestión de calidad del servicio influye en la satisfacción de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	VARIBALES 1: GESTIÓN DE CALIDAD	D1: PLAN D2: DO D3: CHECK D4: ACT	* Enfoque: Mixto * Tipo: Aplicada * Nivel: descriptiva correlacional * Diseño: no experimental * Unidad de Análisis: nivel de satisfacción de los clientes de Jugos Lorena en Cañete.
			VARIABLE 2: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	D1: CAPACIDAD DE RESPUESTA D2: SEGURIDAD D3: EMPATIA D4: FIABILIDAD D5: ELEMENTOS TANGIBLES D6: INTERACCIÓN D7: STORYTELLING D8: FIDELIZACIÓN	

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	INDICADORES	DIMENSIONES / CATEGORIAS	METODOS DE CERTIFICACION TÉCNICAS / INSTRUMENTO
¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio logra que los colaboradores consigan una atención sin errores, organizada y confiable para satisfacer a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Especificar de qué manera la gestión de la calidad del servicio logra que los colaboradores consigan una atención sin errores, organizada y confiable para satisfacer a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	La gestión de la calidad del servicio logra que los colaboradores consigan una atención sin errores, organizada y coniable para satisfacer a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D1: Capacidad de respuesta D2: Seguridad D4: Fiabilidad	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10
¿Por qué la gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes y perceptibles en la infraestructura y bienes del establecimiento y estos satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Definir como la gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes y perceptibles en la infraestructura y bienes del establecimiento y estos satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	La gestión de la calidad del servicio logra cambios evidentes y perceptibles en la infraestructura y bienes del establecimiento y estos satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D5: Elementos tangibles	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	INDICADORES	DIMENSIONES / CATEGORIAS	METODOS DE CERTIFICACION TÉCNICAS / INSTRUMENTO
¿Cómo la gestión de la calidad influye en el talento del personal para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Indicar cómo la gestión de la calidad del servicio influye en el talento del personal para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	La gestión de la calidad del servicio influye en el talento del personal para resolver de manera eficiente las dificultades en la atención a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D1: Capacidad de respuesta D6: Interacción	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10
¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades interpersonales y destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción en mesa con los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Definir como la gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades interpersonales y destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción en mesa con los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	La gestión de la calidad del servicio afecta en las habilidades interpersonales y destrezas de los colaboradores para lograr una excelente interacción en mesa con los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D3: Empatía D6: Interacción D7: Storytelling	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	INDICADORES	DIMENSIONES / CATEGORIAS	METODOS DE CERTIFICACION TÉCNICAS / INSTRUMENTO
¿Por qué la gestión de la calidad del servicio repercute sobre el esfuerzo de los colaboradores en el entendimiento y la comprensión de las necesidades que satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Definir como la gestión de la calidad del servicio repercute en el entendimiento, comprensión y esfuerzo de los colaboradores hacia los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	La gestión de la calidad del servicio repercute en el entendimiento, comprensión y esfuerzo de los colaboradores hacia los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D3: Empatía D6: Interacción	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10
¿De qué manera la gestión de la calidad del servicio impacta en la manera que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios, y estas satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Decretar de qué manera la gestión de la calidad del servicio impacta en la manera que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios, y estas satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	La gestión de la calidad del servicio impacta en la manera que los colaboradores narran historias sobre los productos, insumos y servicios, y estas satisfacen a los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D3: Empatía D6: Interacción D7: <i>Storytelling</i>	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10

PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	INDICADORES	DIMENSIONES / CATEGORIAS	METODOS DE CERTIFICACION TÉCNICAS / INSTRUMENTO
¿Cómo la gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022?	Determinar si la gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	La gestión de la calidad repercute en la fidelización de los clientes de Jugos Lorena en Cañete, 2022.	Variable 1: Gestión de calidad	D1: Plan D2: Do D3: Check D4: Act	* Entrevistas * Lista de verificación de cliente incognito
			Variable 2: Satisfacción del cliente	D4: Fiabilidad D8: Fidelización	* Encuestas: escala Likert del 1 al 10

Anexo 3: Operacionalización de variable independiente

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas
Variable Independiente Gestión de Calidad	Es un sistema para la mejora continua de la calidad. Constituido por cuatro etapas cíclicas enfocadas en incorporar mejoras en los procesos y estándares (Deming, 1989).	Plan (Planificar)	Entrevistas abiertas a los colaboradores	1	¿Cuál su nombre? ¿Función en la empresa? ¿Tiempo en la empresa? ¿Cómo describiría el tipo de cliente que suele visitar el local? ¿Cuentan o has visto alguna guía para atender a los clientes? ¿Te gustaría tenerla? ¿Llevan o has llevado algún control para saber el nivel de satisfacción del cliente? ¿Cómo sabe que sus clientes están satisfechos? ¿A lo largo de este tiempo has logrado identificar cosas que pueden mejorar? ¿Existe algún tipo de recompensa al brindar un servicio excelente? y/o ¿Te sientes recompensada al brindar un servicio excelente?	Cualitativa: nominal
				2	Bienvenida y asignación de mesa Presentación y toma de pedido Entrega de pedido Seguimiento a mesa Cierre de cuenta Despedida y fidelización Pasos para resolver una queja Actitud e imagen personal	Cualitativa: ordinal Cuantitativa: discreta
			Lista de verificación de servicio de cliente Incognito (ver anexo 1)			

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas
					Carta, comida, menaje y local	
	Identificación del problema			3	Declaración del problema en las etapas del servicio (Punto de vista/POV)	
	Ideación de solución viable			4	<i>Brainstorms</i> y mapas mentales de las etapas del servicio con participación de colaboradores	Cualitativa:
	Definir los estándares			5	Desarrollar los nuevos estándares por etapas del servicio	ordinal
	Prototipado de la solución	Do (Hacer)		6	Desarrollar storyboards y actualizar estándares	
	Encuestas de satisfacción			7	Ver Variable Dependiente	Cuantitativa: discreta
	Se ejecuta lo planificado			8	Se informa y capacita al personal	Cualitativa: nominal
	Retroalimentación de clientes incognitos	Check (Verificar)		9	Visitas inadvertidas por expertos o personal capacitado con listas de verificación	Cuantitativa: discreta
	Retroalimentación de clientes			10	Encuestas de satisfacción	
	Analizar datos de las listas de verificación de las pruebas	Act (Actuar)		11	Porcentaje de cumplimiento (%)	Cuantitativa: continua
	Nivel de satisfacción del cliente			12	Satisfacción mayor al 80%	

Variable	Definición	Categoría	Sub Categoría	N°	Instrumento	Escalas
			Análisis de variable de satisfacción	13	Creación de <i>Dashboard</i> (%)	
			Decisión	14	Se implementa, modifica o se descarta	Cualitativa: ordinal

Anexo 4: Operacionalización de variable dependiente

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición
V. Dependiente Satisfacción del Cliente	Es el grado en el que se han cumplido los requisitos de los clientes (ISO 9000,2015). <i>Service Performance</i> es una herramienta de medición de calidad del servicio percibido creada por Cronin y Taylor (1992).	Capacidad de Respuesta	Resuelven preguntas, solicitudes y/o quejas	1	El colaborador resolvió adecuadamente alguna pregunta o duda	ESCALA LIKERT Del 01: totalmente en desacuerdo al 10: totalmente de acuerdo
			Los empleados no se muestran atareados	2	Se evidenció un servicio fluido y sin apuros	
			Rapidez del servicio	3	El servicio fue acorde a la demanda percibida	
		Seguridad	Personal conoce y recomienda los servicios	4	El colaborador conoce y recomienda su carta	
			Servicio organizado	5	El servicio fue organizado	
			Sonrisa cálida	6	El personal transmite una sonrisa cálida	
		Empatía	Atención personalizada	7	La experiencia fue personalizada y destacada	
			Preocupación por clientes	8	Los colaboradores se mostraron preocupados por los clientes.	
			Atentos a las necesidades de los clientes	9	Los colaboradores se anticiparon a las necesidades del cliente.	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición
Fiabilidad			Sin errores en el pedido	10	El pedido fue entregado sin errores.	ESCALA LIKERT Del 01: totalmente en desacuerdo al 10: totalmente de acuerdo
			Interés sincero por resolver problemas	11	El colaborador transmitió un interés sincero por resolver algún contratiempo.	
			Seguridad alimentaria	12	Los alimentos tienen buen aroma, textura y sabor.	
Elementos Tangibles			Apariencia del personal	13	Observó a los colaboradores con una apariencia limpia, pulcra y adecuada.	
			Limpieza, orden y apariencia del establecimiento	14	Observó el establecimiento limpio y ordenado.	
			Carta menú	15	La carta del restaurante está limpia, ordenada y es fácil de entender.	
			Apariencia y tamaño de la comida.	16	La comida se presentó de manera atractiva y bien proporcionada	
			Sistemas de pago, reservas y/o pedidos para <i>delivery</i> .	17	La cuenta final se presentó correctamente, el medio de pago fue el adecuada y se dieron las gracias por la visita.	
			Genuino interés por conocer al cliente	18	Me realizaron preguntas para descubrir mis intereses, necesidades, preferencias y/o conocimiento respecto al servicio.	

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	N	Preguntas	Medición	
Interacción			Tono de voz correcto	19	Los colaboradores mantuvieron un tono de voz correcto en toda la conversación	ESCALA LIKERT Del 01: totalmente en desacuerdo al 10: totalmente de acuerdo	
			Lenguaje verbal	no verbal	20		El lenguaje no verbal en la interacción fue notable y acorde.
			Interacción invasiva	no	21		Sentí que la interacción no invadía mi espacio
			Escucha activa		22		Sentí que se me prestó atención cuando explicaba mis necesidades e inquietudes
Storytelling			Sorpresa		23		Existe un elemento de sorpresa durante la experiencia
			Sencillez		24		La presentación del menú y platos fue fácil de comprender
			Personal		25		Existen varios puntos que volvieron la experiencia personal
			Autenticidad		26		Considero que el servicio y/o producto fue genuino
			Relevancia		27		Existen puntos de contacto memorables durante el servicio
Fidelización			Nivel de recomendación	de	28		Recomendaría el establecimiento a un familiar y/o amigo
			Frecuencia de compra	de	29	Compraría o usaría nuevamente nuestro producto/servicio.	



Anexo 5: Encuesta de Satisfacción

Variable Dependiente: Satisfacción del Cliente

Tipo: Cuantitativa

Instrumento: Cuestionario

Herramienta: Encuesta

Link de encuesta: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIKhECW-teYVdGOrJHWY_1y4Vlfn7b4vsHzfxyPqNui1jfw/viewform?usp=sf_link

Por favor, marque según la escala del 1 al 10: donde 01 significa totalmente en desacuerdo, mientras que 10 significa totalmente de acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El colaborador resolvió adecuadamente alguna pregunta o duda										
Se evidenció un servicio fluido y sin apuros										
El servicio fue acorde a la demanda percibida										
El colaborador conoce y recomienda su carta										
El servicio fue organizado										
El personal transmite una sonrisa cálida										
La experiencia fue personalizada y destacada										
Los colaboradores se mostraron preocupados por los clientes.										
Los colaboradores se anticiparon a las necesidades del cliente.										
El pedido fue entregado sin errores.										
El colaborador transmitió un interés sincero por resolver algún contratiempo.										
Los alimentos tienen buen aroma, textura y sabor.										
Observó a los colaboradores con una apariencia limpia, pulcra y adecuada.										
Observó el establecimiento limpio y ordenado.										
La carta del restaurante está limpia, ordenada y es fácil de entender.										



Por favor, marque según la escala del 1 al 10: donde 01 significa totalmente en desacuerdo, mientras que 10 significa totalmente de acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La comida se presentó de manera atractiva y bien proporcionada										
La cuenta final se presentó correctamente, el medio de pago fue el adecuada y se dieron las gracias por la visita.										
Me realizaron preguntas para descubrir mis intereses, necesidades, preferencias y/o conocimiento respecto al servicio.										
Los colaboradores mantuvieron un tono de voz correcto en toda la conversación										
El lenguaje no verbal en la interacción fue notable y acorde.										
Sentí que la interacción no invadía mi espacio										
Sentí que se me prestó atención cuando explicaba mis necesidades e inquietudes										
Existe un elemento de sorpresa durante la experiencia										
La presentación del menú y platos fue fácil de comprender										
Existen varios puntos que volvieron la experiencia personal										
Considero que el servicio y/o producto fue genuino										
Existen puntos de contacto memorables durante el servicio										
Recomendaría el establecimiento a un familiar y/o amigo										
Compraría o usaría nuevamente nuestro producto/servicio.										

Nota: elaboración propia a partir de las bases teóricas investigadas.

Anexo 6: Entrevista a colaboradores

Variable Independiente: Gestión de calidad

Tipo: Cualitativa

Instrumento: Entrevista

NÚMERACIÓN	PREGUNTA	RESPUESTA
P1	¿Cuál su nombre?	
P2	¿Función en la empresa?	
P3	¿Tiempo en la empresa?	
P4	¿Cómo describiría el tipo de cliente que suele visitar el local?	
P5	¿Cómo describiría el servicio de Jugos Lorena?	
P6	¿Cuentan o has visto alguna guía para atender a los clientes? ¿Te gustaría tenerla?	
P7	¿Llevan o has llevado algún control para saber el nivel de satisfacción del cliente? ¿Cómo sabe que sus clientes están satisfechos?	
P8	¿A lo largo de este tiempo has logrado identificar cosas que pueden mejorar?	
P9	¿Existe algún tipo de recompensa al brindar un servicio excelente? y/o ¿Te sientes recompensada al brindar un servicio excelente?	

Anexo 7: Lista de verificación de cliente incognito

Variable Independiente: Gestión de calidad

Tipo: Cualitativa y Cuantitativa

Instrumento: Lista de verificación

Lista de verificación de clientes incognitos						
	<i>Turno visitado:</i>	<i>Niveles de cumplimiento:</i>	<i>0.25</i>	<i>0.5</i>	<i>0.75</i>	<i>1.00</i>
	<i>Fecha de visita:</i>		<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>	<i>Regular</i>	<i>Destacado</i>
Bienvenida y asignación de mesa		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
1	Se reconoce y da la bienvenida al cliente dentro del primer minuto de su llegada.	Empatía				
2	Si el cliente tuvo que esperar, ¿se ofreció las disculpas del caso por la demora?	Capacidad de respuesta				
3	Pregunta el número de personas, el tipo de mesa y nombre del cliente. Además, pregunta si hay alguien con discapacidad y mencionó el tiempo aproximado de ingreso.	Empatía				
4	El anfitrión(a) explico el tipo de mesas disponibles, generando una breve interacción.	Interacción / seguridad				
5	Llama al cliente por su nombre y lo guía a su mesa, caminando por delante y al ritmo del cliente, durante el trayecto interactúa con él. Además, confirma su comodidad a la mesa entregada.	Empatía / interacción				
6	Ubica a los clientes en mesas correctamente montadas: individual, cuchara, tenedor, cuchillo y servilleta.	Elementos tangibles				

7	Ofrece ayuda al sentarse y/o entrega la carta en las manos del cliente considerando el orden jerárquico.	Empatía				
8	Antes de retirarse, menciona alguna recomendación, especialidad y se menciona el nombre del compañero que se acercará para atender la mesa e igualmente ofrece estar a su disposición, mencionando su nombre.	Confianza / interacción / empatía				
9	El colaborador muestra una actitud servicial, denota empatía y transmite carisma mediante una sonrisa genuina.	Empatía				
Presentación y toma de pedido		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
10	El mozo se presenta de manera amable dentro de los 05 primeros minutos de haber sido ubicados en mesa y ofrece tomar la orden, además de retirar los cubiertos sobrantes según solicitud del cliente.	Empatía / fiabilidad				
11	Sugiere inmediatamente una bebida y/o ayuda a la elección de un plato, explica los especiales del día.	Empatía / seguridad				
12	Responde de manera correcta y transmite seguridad a cualquier pregunta respecto al menú y sus ingredientes.	Capacidad de respuesta				
13	Denota conocimiento de la carta de bebidas y recomienda una bebida adecuada para acompañar el pedido.	Seguridad				
14	Supo recomendar y personalizar un pedido fuera del menú y/o solicitud especial del cliente denotando amabilidad.	Empatía / <i>Storytelling</i>				
15	Pregunta si existe algún tipo de elegías.	Empatía / interacción / fiabilidad				
16	Toma la orden de manera completa en base a las preferencias del cliente (preferencias de presas y cocción, cremas, temperatura, etc.).	Empatía / interacción / <i>Storytelling</i>				
17	Repite la orden para conformidad y pregunta si es correcta.	Empatía / interacción				

18	Si el cliente solo solicitó un plato de fondo, ¿el mozo sugirió automáticamente una entrada?	Empatía / interacción				
Entrega de Pedido		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
19	Durante la espera del pedido, se entregan y a su vez presentan los menjunjes junto con, de ser el caso, alguna cortesía en un máximo de 03 minutos.	Interacción / <i>Storytelling</i> / fiabilidad				
20	Las bebidas fueron trasladadas en una bandeja limpia y ofrece servir las en un máximo de 05 - 07 minutos luego de haberlas solicitado.	Fiabilidad / confianza				
21	La entrada fue servida dentro de los 08-10 minutos desde que se tomó la orden, a menos que el mozo haya indicado algún tipo de demora en el tiempo de preparación, siguiendo el orden jerárquico	Fiabilidad				
22	El plato de fondo fue servido dentro de los 8-12 minutos desde que se recogió el plato anterior siguiendo el orden jerárquico, a menos que el mozo haya indicado algún tipo de demora en el tiempo de preparación.	Fiabilidad / empatía				
23	Los platos fueron servidos con el mínimo de interrupción posible, anteponiendo el permiso respectivo.	Interacción				
24	Los platos y sus ingredientes fueron explicados, detallando características de origen y preparación, practicando <i>Storytelling</i> .	<i>Storytelling</i> / interacción				
25	Las bebidas calientes/postres fueron servidos en un máximo de 08 minutos luego haber terminado el fondo y/o de haberlo solicitado.	Fiabilidad				
Seguimiento a mesa		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
26	Se acercó alguien a preguntar si todo estaba bien con la entrada y/o ofreció servir una bebida extra en caso la primera se haya acabado.	Empatía / interacción / fiabilidad				
27	El mozo retorna a mesa para dar seguimiento al pedido, además de confirmar la satisfacción total del cliente y genera una breve interacción.	Empatía / interacción				

28	Ofrece alguna bebida durante los 05 minutos de haber finalizado la bebida anterior.	Fiabilidad / empatía				
29	Los desechos son retirados luego de 05 minutos de haber terminado, anteponiendo el permiso respectivo.	Fiabilidad / empatía				
30	El mozo ofrece inmediatamente bebidas calientes/postres al término de la comida principal.	Fiabilidad / empatía				
Cierre de cuenta		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
31	Al solicitar la cuenta, el mozo se acercó y retiro los desechos de la mesa anteponiendo el permiso respectivo, y preguntó el método de pago (VISA, MASTERCARD, YAPE Y/O PLIN).	Elementos tangibles / empatía / fiabilidad				
32	El mozo preguntó si desea boleta normal, boleta electrónica y/o factura.	Empatía / interacción				
33	La precuenta/cuenta fue presentada en menos de 5 minutos.	Fiabilidad				
34	El porta cuenta se encuentra limpio y sin deterioro, libre de grasas y manchas.	Elementos tangibles / fiabilidad				
35	En caso pagar con tarjeta de crédito, se solicita el documento de identidad para corroborar los datos y firma, además de consultar si desea la transacción en cuotas.	Elementos tangibles / empatía				
Despedida y Fidelización		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
36	Se entrega el porta cuenta con el cambio y el comprobante de pago correcto.	Elementos tangibles / fiabilidad				
37	Se genera una breve interacción sobre su percepción del servicio y/o comida.	Interacción				
38	Agradece la visita y los invita a completar la encuesta virtual de satisfacción, explicando cómo hacerlo.	Interacción / fidelización				
Pasos para resolver una queja:		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación

39	Comprende la situación, el momento y el lugar, denota interés, realiza contacto visual y no interrumpe.	Capacidad de respuesta / empatía / interacción				
40	Reconoce el error, solicitando sus más sinceras disculpas.	Capacidad de respuesta / empatía				
41	Explicas las medidas correctivas para que no vuelva a suceder (promesa de mejora).	Capacidad de respuesta / fiabilidad				
42	Acciona la solución propuesta de forma inmediata y eficiente.	Capacidad de respuesta / confianza				
43	Retorna al cliente para asegurar la satisfacción total del cliente.	Capacidad de respuesta / fidelización				
Actitud e imagen personal		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
44	Todos los colaboradores están correctamente uniformados: uniforme limpio, liso, completo y en óptimas condiciones, además usan <i>name tags</i> .	Elementos tangibles				
45	El personal demuestra estar alineado en imagen personal: rostro limpio, sin maquillaje exagerado, cabello recogido con malla o recortado y afeitado.	Elementos tangibles				
46	Los colaboradores se mostraron natural y amables con el cliente.	Empatía				
47	El colaborador mostro su alto nivel de confianza y conocimiento durante la realización de sus obligaciones.	Fiabilidad				
48	El servicio fue anticipado e intuitivo, además de personalizado hacia las necesidades del cliente.	Empatía				
49	El servicio fue organizado, profesional sin ser invasivo ni repetitivo.	Fiabilidad				
50	Los colaboradores mantuvieron una postura correcta y respetando la presencia del comensal cuando interactúan entre ellos.	Interacción				

51	Los colaboradores sonreían y mostraban un comportamiento amable, amistoso y atento.	Interacción / empatía				
52	El lenguaje que emplea el colaborador es adecuado y libre de jergas para proporcionar una buena comunicación con el cliente y/o compañeros.	Interacción				
Carta, Comida, Menaje y local.		Dimensiones de satisfacción	Nivel de cumplimiento	No Aplica	Descripción de la Etapa	Observación
53	La carta se presentó limpia, libre de manchas y grasa, ¿en buenas condiciones con una correcta gramática y fácil de leer?	Elementos tangibles / seguridad				
54	Las opciones del menú fueron explicadas por el mozo.	Capacidad de respuesta / seguridad				
55	El plato fue presentado de manera atractiva.	Elementos tangibles / fiabilidad				
56	Los productos se perciben frescos y de buen sabor: adecuado punto de sal, arroz graneado, etc.	Elementos tangibles				
57	La comida fue servida según lo solicitado y a temperatura adecuada. Además, está completa.	Elementos tangibles				
58	El pan de cortesía es fresco, tiene buena temperatura y es servido con la mantequilla adecuada.	Elementos tangibles				
59	Los ajíes tienen buena presentación, se sienten frescos y con el picante adecuado.	Elementos tangibles				
60	El tamaño de las porciones es aceptable.	Elementos tangibles / seguridad				
61	Los individuales y servilletas se encuentran limpios.	Elementos tangibles / seguridad				
62	El servicio fue presentado sin plástico de un solo uso.	Elementos tangibles / fidelización				
63	La cristalería, cubertería y vajilla están en buenas condiciones, limpias y pulidas.	Elementos tangibles				



64	La distribución de las mesas en el salón es el correcto.	Elementos tangibles			
65	Las mesas y el piso del establecimiento se encuentran limpio y ordenado.	Elementos tangibles			
66	No se observa desorden y/o falta de limpieza en el local.	Elementos tangibles			
67	Las áreas de manipulación de alimentos a la vista se perciben ordenadas y limpias.	Elementos tangibles			
68	La tienda se encuentra sin ningún pendiente de mantenimiento que dificulte el servicio o que genere una percepción negativa ante los ojos del cliente.	Elementos tangibles			
69	El establecimiento cuenta con música adecuada para asegurar un grato ambiente para el cliente: Variedad, entonación, ritmo y claridad.	Elementos tangibles			
Número total de estándares: 69					
Total logrado:					

Anexo 8: Validación de Expertos



INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

**INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente del área de investigación
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre calidad de servicio
1.4. Autor del instrumento:	Giancarlo Andreé Ravina Paredes, Ruben Alexander Diaz Outten Y Wilson Mendez Espinal
1.5. Especialidad	Administración y Marketing
1.6. Título de la investigación	Gestión de la calidad del servicio y Satisfacción de los clientes en jugos Lorena - cañete, 2022

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X

4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						89%

III. PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS – VARIABLE 1 O INDEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 89 %.

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

(x) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

() El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Fecha: 07.12.2023

DNI. N° 44300506

Firma del experto informante



Dr. Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
ORCID 0000-0003-1966-3392



INSTITUTO SAN IGNACIO DE LOYOLA

INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	Velásquez Tapullima, Pedro Alfonso
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente del área de investigación
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre satisfacción del cliente
1.4. Autor del instrumento:	Giancarlo Andreé Ravina Paredes, Ruben Alexander Diaz Outten Y Wilson Mendez Espinal
1.5. Especialidad	Administración y Marketing
1.6. Título de la investigación	Gestión de la calidad del servicio y Satisfacción de los clientes en jugos Lorena - cañete, 2022

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 82-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					X

5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10.PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					X
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						90%

III. PREGUNTAS O ÍTEMS OBSERVADOS – VARIABLE 2 O DEPENDIENTE

Pregunta observada	Observación

La evaluación se realiza de todos los ítems de la variable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 %.

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

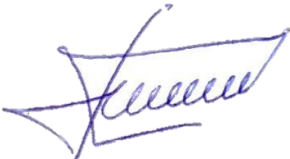
El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Fecha: 07.12.2023

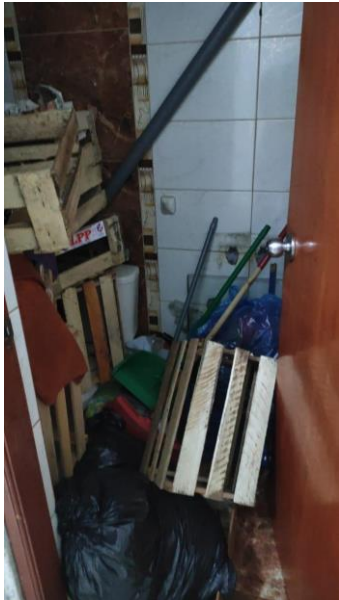
DNI. N° 44300506

Firma del experto informante



Dr. Pedro Alfonso Velásquez Tapullima
ORCID 0000-0003-1966-3392

Anexo 9: Fotos de clientes incognito (visita del 19 de octubre del 2022)



Centro de acopio a la desordenado a la vista del cliente



Se observa la carne el sándwich de asado seca.



Cableado en pared de mal estado y el piso con papeles.



Carta menú en malas condiciones.

Lava manos sin jabón para lava manos y sistema de secado.



Papelera descubierta, falta de papel sanitario.