



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA EN ATENCIÓN AL
CLIENTE COMO FACTOR RELEVANTE PARA LA
GESTIÓN DE CALIDAD DE LAS MYPE DEL SECTOR
SERVICIO – RUBRO RESTAURANTES DE LA AV.
GRAN CHIMÚ, DISTRITO SAN JUAN DE
LURIGANCHO, 2019.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

BACH. HAYDEE ESTHER SORIA HERNÁNDEZ

ORCID: 0000-0002-7432-2657

ASESOR:

MGTR. SIMÓN POMA ANCCASI

ORCID: 0000-0001-6594-8650

LIMA – PERÚ

2020

1. Título de la tesis.

Propuesta de mejora en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad de las MYPE del sector servicio – rubro restaurantes de la Av. Gran Chimú, distrito San Juan de Lurigancho, 2019.

2. Equipo de Trabajo

AUTORA

Bach. Soria Hernández, Haydee Esther

ORCID: 0000-0002-7432-2657

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Estudiante Pregrado

Lima, Perú

ASESOR

Mgtr. Simón Poma Ancasi

ORCID: 0000-0001-6594-8650

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables,
Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Lima, Perú

JURADO

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero

ORCID: 0000-0001-6079-2319

Lic. Víctor Hugo Espinosa Otoyá

ORCID: 0000-0002-7260-5581

Mgtr. Juan Pablo Meza de los Santos

ORCID: 0000-0001-8852-1342

3. Hoja de firma de jurado y asesor

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero
Presidente

Lic. Víctor Hugo Espinosa Otoyá
Miembro

Mgr. Juan Pablo Meza de Los Santos
Miembro

Mgr. Simón Poma Ancasi
Asesor

4. Agradecimiento

Gracias a Dios Padre creador por llenar de bendiciones mi camino, por haberme otorgado una excelente madre que siempre me brindo un apoyo incondicional.

A mis hermanos y a la familia que he formado y contribuyeron en el día a día del transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

A mis amigos que siempre estuvieron fortaleciéndome en momentos de flaqueza.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis hermanos, mi esposo y mi hija que son los protagonistas principales de este anhelo para optar el título profesional en administración.

5. Resumen

Esta investigación presenta como objetivo general: Proponer las mejoras en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019. Para tal efecto, la metodología que se ha planteado es de tipo cuantitativa, de nivel descriptivo y de diseño no experimental y transversal. Para obtener la información de los restaurantes se requirió una encuesta y como instrumento un cuestionario de 32 preguntas a una población y muestra de 25 restaurantes que se encontraron en la Av. Gran Chimú entre la cuadra 1 a la 15. Los resultados registrados son los siguientes: 48% de los representantes fueron personas con más de 40 años de edad. 64% fueron varones y 48% con solo secundaria. 52% de los encuestados eran los administradores del restaurante. Sobre la MYPE: 48% tiene entre 6 a 10 en el mercado, 72% cuentan entre 6 a 10 trabajadores y 100% tiene contrato a tiempo parcial. El 100% de las empresas estaban formalizadas. Sobre la atención al cliente: 80% considera de nivel regular. 56% considera de nivel regular su capacidad de respuesta. Del mismo modo y en el mismo nivel se encuentra 72% del factor cortesía, 32% la fiabilidad, 48% la calidad de la comunicación y 64% la infraestructura y equipos. Sobre la gestión de calidad: 64% es de nivel regular. En ese mismo nivel se encuentra el 60% en planificación de la calidad, 52% en control de la calidad y 44% en la mejora de la calidad.

Palabras claves. Atención al cliente, gestión de calidad, restaurantes.

Abstrac

This research presents the general objective: Propose improvements in customer service as a relevant factor for quality management in micro and small companies in the service sector, restaurants in the Avenida Gran Chimú, San Juan de Lurigancho district, Lima 2019. For this purpose, the methodology that has been proposed is of a quantitative type, a descriptive level and a non-experimental and transversal design. To obtain the information on the restaurants, a survey was required and, as an instrument, a questionnaire of 32 questions to a population and sample of 25 restaurants that were found on Av. Gran Chimú between blocks 1 to 15. The results recorded are as follows : 48% of the representatives were people over 40 years of age. 64% were male and 48% with only secondary. 52% of respondents were restaurant managers. About MYPE: 48% have between 6 to 10 in the market, 72% have between 6 to 10 workers and 100% have a part-time contract. 100% of the companies were formalized. About customer service: 80% consider it to be of a regular level. 56% consider their response capacity to be a regular level. Similarly and at the same level is 72% of the courtesy factor, 32% reliability, 48% the quality of communication and 64% infrastructure and equipment. On quality management: 64% is of a regular level. At that same level is 60% in quality planning, 52% in quality control and 44% in quality improvement.

Keywords. Customer service, quality management, restaurants.

6. Contenido

1. Título de la tesis.....	ii
2. Equipo de Trabajo	iii
3. Hoja de firma de jurado y asesor	iv
4. Agradecimiento y Dedicatoria.....	v
5. Resumen y Abstrac.....	vii
6. Contenido	ix
7. Índice de tabla y figuras	x
I. Introducción.....	11
II. Revisión de la literatura	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Bases teóricas de la investigación	25
2.3 Marco conceptual	43
III. Metodología.....	46
3.1 Diseño de la investigación	46
3.2 El universo y muestra.....	46
3.3 Definición y operacionalización de variables	47
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5 Plan de análisis.....	49
3.6 Matriz de consistencia.....	49
3.7 Principios éticos	51
IV. Resultados.....	53
4.1 Resultados	53
4.2 Análisis de resultados.....	72
V. Conclusiones.....	78
VI. Recomendaciones	80
Referencias bibliográficas:	81
Anexos	89
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos	89
Anexo 2. Lista de empresas en estudio.....	92
Anexo 3. Plan de mejora.....	93

7. Índice de tablas y figuras

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables	49
Tabla 2. Matriz de consistencia	51
Tabla 3. Edad del empresario	54
Tabla 4. Género del empresario	55
Tabla 5. Grado de instrucción del empresario	56
Tabla 6. Cargo en la empresa	57
Tabla 7. Tiempo en el mercado	58
Tabla 8. Número de trabajadores	59
Tabla 9. Tipo de contrato del trabajador	60
Tabla 10. Empresa formalizada	61
Tabla 11. Tipo de empresa	62
Tabla 12. Valor porcentual de la variable atención al cliente	63
Tabla 13. Valor porcentual de la dimensión capacidad de respuesta	64
Tabla 14. Valor porcentual de la dimensión cortesía	65
Tabla 15. Valor porcentual de la dimensión fiabilidad	66
Tabla 16. Valor porcentual de la dimensión calidad de la comunicación	67
Tabla 17. Valor porcentual de la dimensión infraestructura y equipo	68
Tabla 18. Valor porcentual de la variable gestión de calidad	69
Tabla 19. Valor porcentual de la planificación de la calidad	70
Tabla 20. Valor porcentual de la dimensión control de la calidad	71
Tabla 21. Valor porcentual de la dimensión mejora de la calidad	72

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Edad del empresario	54
Figura 2. Género del empresario	55
Figura 3. Grado de instrucción del empresario	56
Figura4. Cargo en la empresa	57
Figura5. Tiempo en el mercado	58
Figura6. Número de trabajadores	59
Figura7. Tipo de contrato del trabajador	60
Figura8. Empresa formalizada	61
Figura9. Tipo de empresa	62
Figura10. Valor porcentual de la variable atención al cliente	63
Figura11. Valor porcentual de la dimensión capacidad de respuesta	64
Figura12. Valor porcentual de la dimensión cortesía	65
Figura13. Valor porcentual de la dimensión fiabilidad	66
Figura14. Valor porcentual de la dimensión calidad de la comunicación	67
Figura15. Valor porcentual de la dimensión infraestructura y equipo	68
Figura16. Valor porcentual de la variable gestión de calidad	69
Figura17. Valor porcentual de la planificación de la calidad	70
Figura18. Valor porcentual de la dimensión control de la calidad	71
Figura19. Valor porcentual de la dimensión mejora de la calidad	72

I. Introducción

Actualmente la competitividad es una de los retos más arduos a los que se debe enfrentar las organizaciones, sobre todo aquellas cuya función es la prestación de un servicio, ya que el éxito de la misma dependerá casi en su totalidad de la aceptación de sus clientes, lo cual puede verse incidido por diferentes motivos, que pueden desde los sentimientos de los clientes, la calidad de los productos, la atención, la equipos involucrados, los procesos, las experiencias de los usuarios, entre otros muchos elementos que hacen que la situación sea compleja y requiere una atención especial y amerite grandes cantidades de dinero para poder finalmente satisfacer al cliente y lograr su lealtad (García, 2016).

En relación a ello se tiene que, como elemento esencial para el éxito de las empresas de servicios, la atención al cliente. Definido como un conjunto de acciones que permiten interrelacionar los recursos que dispone la organización con la finalidad de dar un nivel de servicio adecuado al cliente, es decir, ofrecer lo que el cliente necesita en las condiciones requeridas, en el lugar y en el momento oportuno. Con el propósito que el producto o servicios ofrecido sea de agrado del cliente, cumpla sus expectativas y funcionalidad (Escudero, 2015). Es así como la atención al cliente forma parte esencial de las empresas, pero además de ello también hay que considerar otra variable principal, la gestión de calidad, que adicionalmente está relacionado estrechamente con la primera. Es decir, en mejora de una la otra igualmente eleva su calidad, sobre todo considerando empresas como restaurante, donde la cliente requiere no solo de una buena y oportuna atención, sino también de productos de calidad que

le ofrezcan gustosos platillos, entre otras exigencias que tienen su origen en el cuidado de los criterios de calidad.

De esta manera se fomenta la gestión de calidad, que según Cortes (2015) comprende “un conjunto de acciones planificadas y sistematizadas que son necesarias para poder proporcionar la seguridad y confianza de que un producto o servicio son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes” (p. 15). Para Lizarzaburu (2015) una de los principios de la gestión de calidad, es que las organizaciones deben comprender que su existencia depende de sus clientes, por ello deben enfocar su gestión precisamente en cubrir sus expectativas y necesidades, pero para ello deben conocerlos.

En Europa, la telefónica movistar ha comprendido bien que sus clientes deben ser su prioridad, pues es la primera empresa de telefonía que ha propuesto la implementación de un sistema de inteligencia artificial que le permita comprender mejor los reclamos de los clientes con otro idioma, para poder dar soluciones en línea y con prontitud, sin estas barreras lingüísticas, lo que imprime calidad a su servicio de atención al cliente y constituye una innovación que le dará indiscutiblemente una ventaja competitiva (Agencia EFE, 2019). Tal es el caso de Estados Unidos, donde la Kia ha ganado dos importantes premios, gracias a sus recientes innovaciones a nivel automovilístico donde propone varios modelos vehiculares que dan respuesta a las demandas del mercado en relación a características, diseños y espacio, por lo que propone automóviles con tres filas de asientos para darle comodidad a familiar grandes que requieren movilizarse (Kia Motors América, 2020) como se puede notar, las

empresas deben adaptarse a las necesidades de sus clientes y buscar evolucionar sus productos y servicios en función de las nuevas expectativas.

Esta preocupación de las organizaciones por satisfacer las necesidades de los clientes finales, es indiscutiblemente la finalidad de la gestión de calidad de cualquier organización, pues partiendo de la satisfacción del cliente se puede determinar la eficiencia de la misma. Tal es el caso de Guatemala, donde han recibido la certificación ISO 9001:2015 en sus procesos, como resultado de su innovación, técnicas, estrategias y procedimientos; lo cual deja en evidencia que el Ministerio de Finanzas de ese país, hace grandes esfuerzos por cumplir con las expectativas de sus usuarios, lo cual va en beneficio de la comunicación por ser en este caso una institución del Estado (Valdez, 2019). Lo que señala que la atención al cliente u usuario no solo está ligada a la gestión de calidad, sino que la misma está presente en cualquier tipo de organización, sea pública o privada. Independiente de sus características, funciones o rubro de servicio. En relación al Perú se puede señalar que recientemente se entregó la certificación de calidad del Sistema de gestión ISO 9001:2015 a un total de 37 modelos de atención al ciudadano que están adscritos al Instituto Nacional Electoral, debido a que los procesos en estos modelos han sido mejorados disminuyendo el tiempo de entrega de los certificados a los electores, lo que evidencia que un aumento de la calidad del servicio prestado (Santos, 2020).

Sin embargo, que sucede cuando la organización requiere tanto elevar su nivel de atención al cliente como sus procesos y procedimientos según los estándares de calidad; tal es el caso, de los restaurantes. Donde hay varios factores que determinan la preferencia de los clientes, tales como la calidad en los procesos, los precios de los

platos de comida, la presentación de la comida, la atención dada al cliente, entre muchos otros factores que determinarán la gestión de calidad de la organización e indirectamente influirá en la rentabilidad del negocio.

Siendo Perú uno de los países con más variedad de comidas en todas sus regiones, ha sido reconocido por octavo año consecutivo por la World Travel Awards, como el líder en el arte culinario de Latinoamérica, catalogando a Lima como la capital gastronómica de Latinoamérica; lo que sugiere que el paladar de la población peruana es muy exigente, pero estas exigencias no solo se traducen en la calidad y sabor de la comida sino también en la atención que se le da al comensal (CanalN, 2019). En este sentido, se tienen que el Perú en el año 2019, incrementó su demanda gastronómica en 5.3% con respecto al año 2018, lo que señala que este sector es muy rentable (Canal Horeca, 2019).

Sin embargo, a pesar de estas cifras que pueden ser muy optimistas, el éxito de una empresa dedicada al sector gastronómico, implica grandes esfuerzos, pues la competencia es ardua. Es por ello, que se debe hacer esfuerzos por mejorar la atención al cliente, como apoyo a la gestión de calidad de toda la organización. Garantizando de esta manera la duración de la empresa dentro de un mercado altamente competitivo. Lo cual tiene su importancia, debido a que estamos viviendo en un mundo de mercados globalizados y altamente competitivos, lo que ocasiona que las organizaciones deban desarrollar estrategias constantemente para adaptarse a su entorno cambiante, dado a que la oferta es por lo general superior a la demanda de la misma. Por tanto, el cliente tiene variadas opciones y por tanto la empresa que deseen estar presentes entre las preferencias del cliente deben hacer cosas destacables. Es por ello, que las

organizaciones deben orientar el diseño de sus productos o servicios a la satisfacción del cliente y de esta manera lograr cubrir sus expectativas, alcanzar su preferencia y con ello su fidelización.

En tanto, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuáles son las mejoras en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019?

En cuanto al objetivo general, es el siguiente: Proponer las mejoras en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.

Los objetivos específicos quedan planteados de la siguiente manera:

Identificar los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.

Describir los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.

Elaborar la propuesta de mejora de la atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro

restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.

Esta tesis alcanza tres tipos de justificación, las cuales son justificación teórica, justificación práctica y justificación metodológica: La justificación de una investigación es la razón por la cual se elabora una investigación en el rubro escogido y las variables escogidas. En este caso la investigación se justifica porque las variables de investigación encuentran su sustento en las teorías encontradas y empleadas, las cuales le dan un sustento teórico donde se han identificado principios y definiciones relacionadas a las variables. Partiendo de ello se empleará estas teorías y los resultados encontrados servirá para corroborar la utilidad de la teoría.

Sobre la justificación práctica, se tiene que los resultados de esta investigación servirá para que los restaurantes de la zona donde se ha realizado el estudio puedan aplicar las mejoras que se propone en el tema de atención al cliente y también gestión de calidad. Además, servirá como diagnóstico de la actual situación de las MYPE de este rubro.

La metodología que se empleará en esta investigación será descriptiva porque solo reportará las características de los hechos encontrados. También será no experimental porque no cambiará o manipulará los resultados de las variables. Del mismo modo será cuantitativa porque empleará herramientas estadísticas y matemáticas para procesar los resultados de la investigación.

II. Revisión de la literatura

2.1 Antecedentes

Antecedente internacional

En cuanto a los antecedentes de la investigación, tenemos algunos trabajos que se han realizado a nivel internacional, entre los que destacan el de López y Gutiérrez (2018), quienes estudiaron la “Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante RACHY’S de la ciudad de Guayaquil”. Para lo cual desarrollaron una investigación con una metodología descriptiva, con enfoque de carácter mixto y cuantitativo. Los resultados encontrados fueron los siguientes: se encuentra una correlación positiva entre la calidad del servicio y la atención al cliente, el 70% de la clientela considera que los ambientes son cómodos y atractivos para los clientes, 67% de los encuestados refieren que el restaurante cuenta con equipos y tecnología apropiada para los procesos productivos y atención, lo que permite que el 70% consideren que la comida ofrecida en el restaurante es apetitosa, el 68% de los clientes se muestran dudosos al calificar la higiene de los utensilios que utilizan para ingerir los alimentos, el 40% de los clientes menciona que en el momento de quejas el personal no es sincero al dar las explicaciones del caso, solo el 6% de los clientes afirman que el personal realiza adecuadamente la limpieza del local. Se concluyó que la atención al cliente es medular para cualquier organización, ya que la satisfacción de los clientes garantiza que los mismos regresen, den buenas referencias del lugar y con ello aumente los ingresos y ganancias del negocio. Pero la satisfacción del cliente, desde el punto de vista teórico es muy complejo pues sus características son muy diversas; en la práctica, específicamente en este caso, viene determinado por el buen

trato al público, la calidad de la atención, la rapidez del servicio, la calidad del producto ofrecido, la preparación del personal y la dotación de recursos, insumos y equipos tecnológicos que faciliten el proceso operativo y administrativo.

En cambio, Carrera y Bravo (2016) realizaron una investigación titulada “Evaluación del servicio de atención al cliente de clientes especiales de la empresa eléctrica Santa Elena”. Empleando como metodología del estudio un diseño descriptivo con un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo. Utilizando como muestra un total de 193 personas a las cuales se les aplicó una encuesta. De cuyos resultados se corrobora lo siguiente: 81% de los clientes no están a gusto con las instalaciones de la empresa, consideran que no son confortables para la atención de los usuarios. 86% de los clientes indican que las personas que atienden a los clientes están limpios y correctamente uniformados, mientras el 14% no están de acuerdo, pues tienen otra percepción al respecto. 80% de los clientes se quejan de no haber recibido una atención personalizada debido al déficit de personal. 76% indican que los ejecutivos de atención al cliente tienen prejuicios o indisposición para recibir requerimientos. Sin embargo, el 90% indican que los requerimientos que son recibidos se atienden con celeridad, mientras que el 88% de los clientes mencionan que dicho personal transmite confianza. Se concluye entonces que, gracias a la implementación del modelo de gestión de calidad fundamentado en el SERVQUAL, se evidenciaron tres debilidades principales, tales como, ausencia de instalaciones confortables, demora en las respuestas a los conflictos y reclamos que presentan los clientes y la falta de una atención personalizada. Lo que ocasionó la implementación de la reestructuración de los diagramas de proceso, para establecer los cuellos de botella y

dar las mejoras respectivas, que propicien la satisfacción de los clientes y eleven el nivel de calidad en el servicio ofrecido.

Después, se menciona a Pérez (2016), quien elaboró una tesis denominada “Plan de capacitación para optimizar la calidad del servicio del restaurante Cocolón de la ciudad de Guayaquil”. Cuya metodología de investigación fue un diseño mixto, caracterizado por tener un enfoque cuantitativo y cualitativo. Seleccionando una muestra de 28 personal que laboran en el restaurante, aplicándoles una encuesta; a través de la cual determina los siguientes resultados en relación a la calidad del servicio: 81% de los empleados se encuentran satisfechos con la gestión en la organización, 78% están conforme con sus funciones y desempeño en relación a sus responsabilidades; 81% de los empleados están integrados a sus respectivos equipos de trabajo; ejecutando bien sus labores en un 85% de los casos; el 56% de los colaboradores mencionan que las áreas del restaurante a nivel de comodidad en la infraestructura debe ser acondicionada. Mientras que el 58% de los clientes están satisfechos con el trato recibido por el personal del local, a pesar de que el 81% del personal no es motivado ni tampoco reciben incentivo alguno. Se concluyó que el talento humano del restaurante requiere una plan o programa de capacitación y formación a nivel gastronómico y de atención al cliente, con lo cual se espera alcanzar una mayor aceptación por parte de los clientes actuales, buscando mejores referencias y promociones de boca en boca, que pudieran genera el aumento de la cartera de clientes y con ello el desarrollo y crecimiento del negocio.

Seguido del trabajo realizado por Burgos (2017), quien tituló su estudio como “Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul

S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma técnica colombiana Ntsusna 008”. Donde utilizó como metodología de la investigación un diseño descriptivo con un enfoque cualitativo. Cuyos resultados colocan en evidencia que el 76% de los reclamos que realizan los clientes están dados por tres elementos principales, atención al cliente, calidad de la comida que reciben y el tiempo que demoran en dar el servicio a los comensales. Gracias a lo cual, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, estableciéndose una matriz que permitiera verificar las debilidades principales y fortalezas para atacar los problemas. Llegando a la conclusión que se deben rediseñar los procesos en relación a un nuevo sistema de gestión de calidad. Que permita la formulación, la planificación y la coordinación de las actividades que involucran el servicio al cliente, como mecanismo de mejora de estos elementos que entorpecen la gestión.

Finalmente se cuenta con la tesis presentada por Álvarez y Rueda (2016), quienes presentaron un trabajo titulado “Evaluación de la satisfacción al cliente del restaurante el Corralito Ocañero”. Cuya metodología de investigación fue descriptiva con una muestra de 163 personas que respondieron a una encuesta diseñada a través de un cuestionario previamente validado por expertos. Cuyos resultados se resumen de la siguiente manera: 45% de los clientes del restaurante tienen una antigüedad de tres (3) años, un 39% de ellos visitan el local una vez por semana pues consideran que cumplen sus expectativas en cuanto a calidad y celeridad del proceso de atención y servicio. Por lo tanto, el 96% de los clientes se muestran dispuestos a dar buenas referencias de dicho establecimiento comercial. Sin embargo, el 96% indican que el servicio a domicilio que es solicitado vía telefónica no cumple con sus necesidades, por lo que la percepción de los clientes es relativamente alta en cuanto a los servicios

ofrecidos por esta empresa. Se concluyó de esta manera que el servicio tiene una buena aceptación, sin embargo, consideran que deben mejorar en relación a la capacitación del personal, pues en algunos casos no son atendidos con prontitud presentando problemas a nivel del departamento de atención al cliente a domicilio.

Antecedentes Nacionales

En relación a los antecedentes nacionales, se menciona a Samanez (2019), quien presentó un trabajo de investigación titulado “Gestión de calidad en atención al cliente y propuesta de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes del distrito de Sayan, Provincia de Huaura, año 2019”. Empleando una muestra conformada por 30 persona a las cuales se les aplicó una encuesta través de un cuestionario. Cuya metodología tuvo un diseño descriptivo de tipo no experimental, con corte transversal y no correlacional. Cuyos resultados indicaron lo siguiente: que el 64% de los empresarios de las Mype tienen entre 30 a 50 años de edad, el 77% son hombres, el 67% tienen estudios universitarios, el 73% de los comercios son formales, el 70% señalo que no cuentan con gestión de calidad, por tanto, no aplican ninguna técnica de gestión, marketing, planificación, entre otros. Así mismo, los resultados reflejan que la calidad de la empresa está enfocada a la 53% en cuanto a precios bajos, el 33% considera que la atención al cliente es lo más importante, el 7% indican que es la calidad de los productos que utilizan y el 7% no consideran ningún factor relevante para la calidad de su servicio. Llegando a la conclusión que, en su mayoría, los encargados de las Mype son hombres, que no superan los 50 años de edad, con estudios superiores y experiencia en este tipo de negocio, sin embargo, no implementan gestión de calidad y no tienen definido los elementos de calidad dentro de su organización.

Dando poca prioridad a la planificación, coordinación, dirección y control de las actividades y funciones dentro de la organización, pues consideran que lo único importante es para tener una rentabilidad del negocio son los precios accesibles, no dando importancia a otros elementos, como la calidad, la gestión y la atención al cliente.

Del mismo modo, tenemos a Cano (2017), el cual presentó un trabajo de investigación denominado “Gestión de calidad de la atención al cliente y la satisfacción en la micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurantes: caso restaurante La Rinconada en la ciudad de Huarney, 2016”. Para lo cual utilizó una metodología descriptiva, cuantitativa y correlación. Mediante la cual tuvo por finalidad corroborar la relación existente entre la gestión de calidad y la satisfacción del cliente que acuden a un restaurante. Por tal razón utilizó una muestra conformada por 93 clientes, que contestaron una encuesta contentiva de 55 preguntas. Los resultados indicaron lo siguiente: un 80% de los encuestados consideran que hacen uso de los principios de atención al cliente, pues señalan que sus solicitudes y peticiones son escuchadas. El 50% de los clientes están de acuerdo con los canales de atención y la información que se les brinda. 51% de ellos indican que se encuentran satisfechos con los servicios postventa y el 61% afirman que el personal se encuentra comprometido con la atención al cliente. 42% están de acuerdo con el desempeño del área de atención al cliente. En relación a la variable calidad, un 78% de los clientes afirman estar satisfechos con los productos que se ofrecen en el establecimiento, el 51% está de acuerdo con la solución de los conflictos mientras el 43% consideran que tienen ventajas en relación a la competencia, finalmente el 58% de los clientes refieren que los productos ofrecidos están diseñados para cubrir sus necesidades y por tanto el

50% indica que cumple con sus expectativas. De esta manera el autor concluye que, que hay una correlación significativamente alta, entre la gestión de calidad y la atención al cliente, indicando que en este caso el restaurante objeto de estudio, tiene un nivel aceptable en cuanto a la atención al cliente, debido a que cuida que las solicitudes y quejas de los mismos sean atendidas oportunamente, así mismo tienen un nivel de calidad adecuado, sin embargo presenta ciertos indicadores que están sujetos a mejoras a nivel de gestión y de atención.

Para Arroyo (2017), el cual presentó una tesis llamada “Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFGM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako’s Grill S.A.C. – Chiclayo 2015-2016”. Cuya metodología de investigación estuvo caracterizada con un diseño descriptivo y enfoque cualitativo; donde aplicó una entrevista con cuestionario estructurado a una población de 21 personas. Lo cual dejó como resultado lo siguiente: el 56% del personal está de acuerdo con la gestión administrativa que lleva el restaurante, indicando que la misma está diseñada para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, el 41% del personal no está de acuerdo con las estrategias que se han empleado para el logro de objetivos. Mientras el 32% de los empleados consideran que cuentan con los recursos necesarios para poder dar una buena atención al cliente y el 50% indican que en el restaurante se promueve las estrategias de mejoras a través de alianzas y apoyos de colaboradores. Además de ello, se les aplicó una encuesta a los clientes, con lo cual se pudo corroborar que el 38% de ellos consideran que el trato que reciben es satisfactorio, el 54% consideran que el ambiente del restaurante es agradable, un 41% de los clientes se sienten cómodos al visitar el establecimiento y el 46% señalan que la atención es rápida. En conclusión, se tiene que la gestión de

calidad del restaurante alcanza niveles aceptables, existe satisfacción en el personal que labora y se implementó un modelo de gestión en función de la mejora continua; todo ello, con la finalidad de optimizar ciertos procesos, tales como, el liderazgo, la rapidez de la atención, la calidad de los productos, la planificación, la seguridad, la higiene y la productividad, entre otros.

Según Pérez y Villalobos (2016), quien expuso un trabajo de investigación denominado “Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Chifa-Pollería mi triunfo Chiclayo”. Cuya metodología es descriptiva, correlacional, inductiva y no experimental. Utilizando una muestra de 132 personas. Cuyos resultados señalaron que el 73% de los clientes están de acuerdo con el servicio de atención e información de la pollería, la cual se esmera por propiciar información a través de folletos y publicidad, visualmente atractiva y el 62.2% de los clientes mencionan que cuando han presentado algún problema el personal encargado demuestra tener especial interés en resolverlo. En conclusión, los clientes no están totalmente satisfechos con todas las dimensiones que implica la gestión de atención al cliente SERVQUAL. Por tanto, se deben hacer ajustes adecuados para poder motivar la satisfacción del cliente y con ello mejorar la rentabilidad del negocio, lo cual vendrá determinado por la calidad del servicio.

Según Campos (2019), quien realizó un estudio de acerca de la incidencia que tiene la gestión de calidad en relación a los niveles de atención al cliente. Cuya metodología fue descriptiva y cuantitativa. Estos resultados señalan los siguientes: el 73% de los clientes afirman que la empresa no tiene estrategias, planificación ni objetivos definidos en función de la atención a sus clientes, sin embargo, consideran

que el 86% de los empleados encargados de la atención de los clientes están comprometido a la satisfacción de las necesidades de los usuarios; así mismo, el 75% de los encuestados indican que sería favorable para la empresa contar con un sistema de gestión de calidad, mencionan que el 65% de los clientes han dado buenas recomendaciones o referencias de la empresa y finalmente el 71% de los encuestados señalan que la empresa ha mejorado significativamente sus productos y servicios, en base a la calidad. Se concluye que la gestión de calidad, mejora la cartera de clientes, los ingresos de la empresa, mejora la imagen corporativa, pero se debe cuidar algunos aspectos como la calidad, la atención y las estrategias de orientación al cliente.

2.2 Bases teóricas de la investigación

2.2.1 Atención al cliente

2.2.1.1 Definición

En relación a la sustentan la investigación como atención del cliente, para Escudero (2015) consiste en “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o Expectativas” (p. 6). Esta atención al cliente está supeditada a tres aspectos fundamentales, que son la imagen corporativa, el precio del producto o servicio ofrecido, así como la reputación involucrada en la organización. Para lograr altos niveles en la atención al cliente es interesante promover estrategias partiendo desde la gerencia y dirección de la empresa.

Para Blanco (2001) citado por Pérez (2006) la atención al cliente “es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones que están orientadas al

mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas. logrando de este modo cubrir sus expectativas y por tanto crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (P. 7). De la misma manera, el autor menciona que la atención al cliente viene dada por la imagen del producto que el cliente desea adquirir, así como del precio asociado al mismo y el prestigio. Para tener éxito en la atención al cliente, la organización debe poseer conocimiento e información en relación al comportamiento del mercado y a las exigencias de sus consumidores. Debido a que dicho conocimiento se podrá utilizar para poder establecer las técnicas y estrategias que podrá usar la organización en la implementación del mercado competitivo. Es decir, cuando una organización conoce y aprende a visualizar lo que desean sus clientes, indiscutiblemente le diseño de sus productos se ajustarán más a las expectativas de sus usuarios, obteniendo más rentabilidad, confianza, lealtad y participación en el mercado.

2.2.1.2 Aspectos a considerar en la atención al cliente

Dicho brevemente, Restrepo (2015) indica que la atención al cliente son el fundamento de la gestión comercial de las empresas ya que el cliente constituye el valor o capital de la organización, por cuanto este puede considerar lo siguiente:

- a) el diseño y valor del producto o servicios ofrecido por la organización;
- b) la segmentación de cada cliente;
- c) el establecimiento de las variables dependientes e independientes del negocio;
- d) la experiencia para realizar ensayos y errores de los productos;
- e) los atributos de los productos de acuerdo a las expectativas del cliente final;

f) la medición y análisis de la gestión financiera de la empresa, basada en las ventas. De esta manera, se plantea que el cliente comprende el capital más valioso que tiene una empresa ya que decide la permanencia de la organización en el mercado. Es por ello, que se considera que el cliente es el recurso organizado de la empresa entendiéndose como la calidad y el intercambio de los productos o servicios. Lo cual coincide con lo señalado por Dos (2016) quien menciona que la atención al cliente, implica el encuentro entre este y el producto, lo que propicia su satisfacción; con lo cual establece la estrecha relación existente entre la calidad, el cliente y la organización.

2.2.1.3 Estrategias de atención al cliente

Por su parte Lewis y Vincent (2017), mencionan que actualmente los clientes son más exigentes, entre otras razones tiene claro la diversidad de productos similares que se encuentran en el mercado, como resultado de la competitividad y la variedad; lo que generado que los clientes sean cada vez más exigentes y difíciles de construir lealtad hacia un producto o empresa, según sus expectativas. Las cuales están construidas sobre la base de las evidencias físicas, los procesos y las personas que representan los consumidores finales. Es por ello, que las empresas deben prestar mucha atención a sus clientes, sus necesidades y a las innovaciones y avances tecnológicos, que determinan en gran medida el éxito competitivo de las organizaciones, pues potencia sus competencias y capacidades productivas, operativas y administrativas, fortaleciendo la toma de decisiones, su dirección y control.

Estos avances tecnológicos le han proporcionado otro enfoque a la atención al cliente, pues ahora muchas empresas gestionan sus ventas vía telefónica, mediante el autoservicios, a través de plataformas digitales, entre otros elementos que implican el

uso de algún equipo o herramienta de tecnología, información y comunicación (TIC), tal es el caso que analiza Scherer, Wunderlich y Von (2015), quienes mencionan que el autoservicio puede ser una buena estrategia para la atención al cliente, pero implica varios elementos, tales como, la empresa debe estar ya constituida y establecida en el mercado, mientras que el servicio no puede enfocarse exclusivamente en el autoservicio, es decir, debe ser dual dándole la posibilidad al cliente de optar asimismo por los canales regulares o tradicionales. Considerando en cualquiera de las dos modalidades, aspectos que le dan valor a la atención al cliente, tales como, la empatía hacia los usuarios del servicio, la calidad, la confianza y seguridad, la capacidad de respuesta, lo cual va a significar la satisfacción del cliente y con ello la lealtad de la cliente asociada a las ganancias para la organización (Hue, Thu, Chi y Matsui, 2015).

2.2.1.4 Características de la atención al cliente

La atención al cliente implica grandes esfuerzos de la empresa, los cuales deben seguir algunas características fundamentales, tal como lo indica Escudero (2015). El cual menciona que dicha atención debe gozar de:

Intangibilidad. Lo cual significa que no se deben hacer juicios previos, se debe esperar que las cosas suceden para decidir qué trato dar a cada situación;

La inseparabilidad. Lo cual menciona que en ocasiones los servicios pueden producirse al momento de su consumo, como el caso de los restaurantes;

La variabilidad. Significa que el mismo servicio puede ser ofrecido por diferentes personas u organizaciones, por tanto, puede variar, pues cada quien tiene sus propios mecanismo y técnicas de trabajo;

Percedera. Es decir, no se puede almacenar.

2.2.1.5 Principios de la atención al cliente

Así mismo, se señalan algunos principios importantes que debe tener en cuenta las organizaciones y sus empleados:

El cliente es la razón de ser de la organización, por lo tanto, es lo más importante. No se debe considerar que las exigencias del cliente son imposibles de cubrir, se debe buscar la manera de satisfacer al cliente, dar opciones y asesoría.

Cumplir con lo prometido, es decir, no se debe engañar al cliente pues se dará cuenta y perderá la confianza y credibilidad en la empresa.

Satisfacer al cliente implica darle un extra, es decir, dar más de lo que este mismo espera de la organización para de esta forma, poder marcar una diferencia en relación a la competencia.

2.2.1.6 Elementos de la atención al cliente

Para condensar lo dicho hasta este punto, se indica que la atención al cliente esta dado por varios elementos esenciales que se deben interrelacionar para poder lograr resultados favorables. Entre los que se mencionan, la estrategia del servicio, el sistema, el personal y el cliente. Esta configuración garantiza la satisfacción del cliente y con ellos, la perpetuación de la empresa en el mercado (Martin, 2016). En este sentido, la estrategia del servicio nos lleva a pensar y concientizarnos de que el cliente es el capital más importante de la empresa, es por ello, que nuestros esfuerzos deben ir enfocados en ello. El sistema, que constituye el medio o mecanismo a través del cual el cliente interrelaciona con la organización para obtener el producto. El Personal. El cual es muy importante pues es quien establece el primer contacto con el cliente, sirve de intermediario y de este dependerá la imagen que el cliente se lleve de la organización.

En cuanto al cliente, la organización debe procurar conservar los clientes que ya tiene y fomentar la adquisición de nuevos clientes, como resultado de la calidad del servicio ofrecido, lo cual es la mejor estrategia para aumentar la cartera de usuarios.

La gestión adecuada de estos elementos es relevante, pues los mismos bien integrados darán como resultado: la rentabilidad del negocio, el logro de un segmento del mercado, el conocimiento del cliente, el mejoramiento continuo del diseño de los productos o servicios, la satisfacción de los usuarios, la optimización de la imagen corporativa, el aumento de los ingresos, el crecimiento organizacional y de sus empleados.

Para Pérez (2006), los colaboradores que están a cargo de la atención al cliente, pueden ser una fortaleza o una debilidad para la organización, en vista de son la imagen y primera impresión de la organización ante la mirada del cliente, lo cual puede hacer la diferencia entre el éxito o fracaso. Es por ello, que el personal que atiende a los clientes, debe tener conocimiento de los productos o servicios que ofrece la empresa. Caso contrario puede desaprovechar la oportunidad de la venta, por desconocimiento, por falta de seguridad y orientación al cliente. Este conocimiento debe estar referido a la funcionalidad del producto o servicios, la calidad, el precio, su marca, etiqueta, presentación. Cuando el cliente hace preguntas, que son respondidas certera y oportunamente, este se siente en confianza de hacer una relación comercial. Sobre todo, el caso de que desee adquirir un producto en cantidad o que represente un fuerte desembolso de dinero, el cliente querrá estar seguro que esta efectivamente comprando lo que necesita en apariencia, funciones, diseño, características y demás especificaciones. Adicional a ello, deberá conocer bien el servicio que ofrece, sus

ventajas y desventajas: alcances o limitaciones, así como los requerimientos que podrían estar asociados al mismo. Finalmente debe conocer los clientes, que desean, que buscan, cuáles son los atributos del servicio a los cuales les dan mayor valor.

2.2.1.7 Dimensiones de la atención al cliente

Según Isotools (2015), otros elementos que determinan la atención al cliente, debe ser la capacidad del personal de atención por profesar ante el usuario del servicio lo siguiente:

Capacidad de respuesta. Lo que implica que el personal a cargo de la atención debe estar preparado y manejar suficiente información para dar respuesta y soluciones a las dudas o reclamos de los clientes;

Cortesía. Un trato cortés, amable y educado es esencial para poder hacer contacto con el cliente y para las relaciones comerciales, las cuales sugieren respeto y formalidad, además de utilizar un lenguaje claro, preciso que puede ser sencillo, pero no ofensivo;

Fiabilidad. La fiabilidad implica la atención certera ante cada situación que son particulares y específicas para cada cliente. La seguridad del cliente de que sus dudas, reclamos y problemas están siendo atendidos de acuerdo a lo que corresponde, es decir, que confié en la eficacia de la organización en la resolución de inconvenientes;

Calidad de la comunicación. Es decir, como ya se mencionó el respeto en las relaciones comerciales es esencial, por tanto, la comunicación es por lo general, formal. Sin embargo, la misma no debe ser muy técnica en algunos casos, pues debe el cliente estar en la capacidad de comprender el mensaje, es por ello, que se puede usar un lenguaje más simple, pero manteniendo una relación respetuosa y un tono adecuado. Cuidando que lo simple de la comunicación no de paso a lo vulgar;

Infraestructura y equipo. La atención al cliente se puede determinar así mismo por las condiciones de la infraestructura, es decir, propiciar un lugar de recepción del cliente donde este se sienta a gusto, sobre todo si la consecución del servicio implica el algún tiempo de espera. Adicional a ello, equipos tecnológicos que, entre otras cosas, faciliten el proceso de comunicación y atención, para darle celeridad al servicio generando comodidad al cliente. Con estos elementos se gestiona la atención del cliente que está influenciada por la calidad, la satisfacción de necesidades y la lealtad hacia la organización (Vu Minh, 2016).

Además del comportamiento de los empleados responsables de la atención, los cuales deben estar bien capacitados y motivados para desempeñar adecuadamente sus funciones, dando un trato amable y especializado para cada cliente (Perntice, 2018), con lo cual mejorará la calidad de atención, sustentada por el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados, los cuales también crean lealtad a la organización y comprenden que parte del éxito de la compañía depende precisamente de su gestión con lo cual también resultaran beneficiados (Ting, 2018). Destacando que la organización debe estrechar la relación con sus clientes, como una estrategia para conocer sus necesidades y estar a la expectativa de los cambios que puedan surgir, que sugieran modificaciones en los procesos internos de la organización (Mageto, 2019). En otras palabras, la satisfacción laboral de los empleados, propicia la calidad del servicio y la mejora continua en la atención al cliente, lo que traerá como consecuencia mayores ganancias e ingresos para la organización al aumento de los clientes y ventas (Hacharanjit, 2017). Lo que implica que, así como la organización debe conocer las expectativas de sus clientes, también debe conocer las necesidades de sus colaboradores, debido a que está demostrado que una variable incide significativamente sobre la otra.

2.2.2 Gestión de calidad

2.2.2.1 Definición de calidad

En relación a la gestión de calidad, debemos inicialmente indicar que es calidad ha sido el resultado del “esfuerzo de actores de distintos tipos, procedentes de la práctica profesional y de la investigación académica, así como de la actuación de organizaciones públicas y privadas en pro de la normalización, la certificación y la mejora de la competitividad a través de la calidad” (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 2).

La calidad es sin lugar a dudas, el termino por excelencia de un producto o servicio ofrecido, implica la capacidad que tiene el mismo por cumplir con sus especificaciones, características, funcionalidad y cubrir las necesidades de los clientes. Para Heras, Arana, Camisón, Casadesus y Martiarenas (2008), considera que la calidad es actualmente un término que se utiliza en muchas áreas que van desde las industrias, procesos, servicios, educativos, entre otros. Teniendo como factor común en cualquiera de los casos la fiabilidad, la garantía de satisfacción, los estándares, el diseño, la imagen corporativa y la versatilidad.

Tal como menciona Shoaib, Maimoona, Jaafar y Ayupp (2018), la calidad es el atributo más valiosos del servicio, tal es el caso de Malasia donde la congestionada red de tráfico aéreo requirió una mejora en la planificación y la coordinación de reestructuración de los procedimiento involucrados en el servicio como mecanismo para poder establecer las diferencias y elevar la competitividad, gracias a la gestión de la calidad. Según las consideraciones de Pizzo (2013) citado por López (2013) la calidad en el servicio de atención al cliente es “el hábito desarrollado y practicado por

una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores” (p. 6). De este modo, se propone que el cliente se sienta comprendido en relación a sus necesidades, que sea consciente que está siendo atendido y servido con una atención personalizada, dedicada y especializada con esmero para su confianza y eficacia, teniendo como finalidad incrementar los ingresos de la organización y disminuir los costos asociados (Spencer, B. (1994).

2.2.2.2 Definición de gestión de calidad

La gestión de la calidad es definida por Camisón, Cruz y Gonzales (2006) como aquellos elementos que se interrelacionan buscando darle valores ya tributos a un producto o servicios ofrecido por una organización conforme las necesidades y expectativas de sus clientes, en donde se consideran tres aspectos esenciales, tales como, los principios, las prácticas y las técnicas. Es decir, “un principio como la orientación hacia el cliente, asumido en diversos enfoques, puede conducir a que la organización lleve a cabo prácticas como la recogida sistemática de información sobre las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente” (p. 211).

Estas prácticas y técnicas dirigidas al cliente como parte de la gestión de calidad, se hacen posible mediante los estudios de mercado, el análisis de sus gustos y preferencias previo al lanzamiento de nuevos servicios o productos, entre otros. Para Muhamad, Hashim y Ariffin (2016) la gestión de calidad implica el compromiso de parte de la organización en relación de capacidad de respuesta, amplitud técnica,

producción, diseño del servicio, comodidad dada al cliente, seguridad, confianza, precios, entre otros elementos que comprenden la satisfacción del cliente final.

2.2.2.3 Principios de la gestión de calidad

Considerando las diferentes definiciones que han surgido a través de los años en relación a la calidad y considerando lo referido por Deming, Juran y Crosby se han establecido algunos principios en relación a ello, que han resultado del aporte de cada uno de estos científicos:

- a) el propósito es buscar la mejora continua de los productos o servicios, involucrando la rentabilidad de la organización a largo plazo;
- b) la dirección y gerencia de las organizaciones deben gestionar la eliminación de errores, defectos y demoras de los procesos de fabricación y entrega de productos y servicios, en un mundo ampliamente competitivo estas deficiencias no pueden ser aceptables por más mínimas que sean;
- c) Establecer constantes revisiones de calidad a nivel de los procesos que involucra las acciones de las empresas;
- d) eliminar a los proveedores que no cumplen las expectativas de la empresa;
- e) Optimar la planificación, la coordinación y el servicio que están inmerso en los procesos de las organizaciones:
- f) formar y capacitar a los trabajadores de forma que estos pueden evitar errores de producción y dar soluciones a las deficiencias que observen;
- g) Implementar un liderazgo efectivo basado en la guía y orientación del personal a la consecución de actividades y logro de metas;

- h) eliminar el miedo en relación a las prácticas de trabajo y a la forma de hacer las cosas, que los empleados tengan la suficiente confianza para hacer preguntas cuando sientan dudas;
- i) integrar las diferentes áreas de la empresa, promoviendo la colaboración e intercambio de información, conocimiento y experiencias de forma que puedan establecerse una estrecha relación de cooperación entre el departamento operativo, administrativo y gerencial;
- j) la mejora del trabajo y desempeño del empleado debe ir de la mano de la modificación de los procesos y herramientas laborales, de otro modo resultaría inútil;
- k) aunque siempre hay metas que cumplir, no solo se deben enfocar en los números o estadística que indican las cantidades a producir, se debe cuidar la calidad por encima de estas metas netamente numéricas;
- l) reconocer el logro y el trabajo bien ejecutado, dejando evidencia de ello, como herramienta para iniciar una estandarización de procesos;
- m) Establecer planes de formación y capacitación frecuentes que vayan en coincidencia con los objetivos organizacionales, la planificación y los avances tecnológicos;
- n) la calidad debe ser considerado como una responsabilidad de todas las personas que integran la organización no solo de un grupo (Cortes, 2015).

2.2.2.4 Trilogía de Juran

Por otra parte, se puede mencionar los tres aspectos fundamentales establecido por Juran, que son mejor conocidos como la trilogía de Juran; los cuales constituyen el

principio bajo lo cual se fundamenta la gestión de calidad. Lo cual consiste en la planificación, control y mejora de la calidad (Elshaer y Augustyn, 2016).

La planificación de la calidad. Consiste en darle las herramientas y recursos necesarios a los empleados, para que estos puedan producir productos y servicios que puedan satisfacer las necesidades de los clientes; para lo cual se requiere establecer cuáles son los objetivos a alcanzar, determinar cuáles son los clientes a los cuales va dirigido los esfuerzos de producción y qué necesidades tienen; desarrollar productos que están en coincidencia con lo anterior (Smith, 2015). Dada la planificación, debe ser informada a todo el personal para que sigan el procedimiento que esta amerita. Pudiendo encontrar deficiencias en los procesos. Por lo cual se debe pasar a la siguiente etapa que es el control de calidad.

Control de la calidad. El cual consiste en realizar la evaluación de los procesos para determinar cuál es su desempeño, con la finalidad de poder realizar la comparación de los resultados con los objetivos trazados (Neyestani, 2017). Este control, debe ir seguido de la última etapa del proceso que corresponden a la trilogía de Juran, que es la mejora continua de la calidad.

Mejora de la calidad. Quedando en evidencias las causas de las desviaciones y factores que constituyen la disminución de la calidad, se debe tomar las medidas correctivas para evitar continuar con dicha situación desfavorable. Ello implica realizar mejoras al producto y al proceso, haciendo diversos estudios y aplicando las herramientas de la gestión de calidad, es por ello que este último paso es crucial para poder mejorar las condiciones de la organización. Para tal efecto, se requiere el concurso de todos los trabajadores.

2.2.2.5 Políticas de calidad

La gestión de calidad se basa en un sistema o programa de calidad que va enfocado única y exclusivamente a la persona, iniciando en la presidencia, dirección o gerencia general (Ikraman, 2019). Transmitiéndolo en forma de cascada hacia las bases de la organización, es decir todas las personas sin excepción deben de participar en el programa de calidad, condición previa para llevar a cabo el sistema administrativo de la operación, enfocado a los factores básicos de la producción, a saber: persona, actividad, documento, equipo e instalación, recursos y productos, servicios y resultados (Ayo, Adewoye, Eweoya. (2016). En ese orden. Estos factores se dan en forma automática y simultáneamente, se conozcan o no, se definan o no (Cortes, 2015). Por esta razón, se estable que la gestión de la calidad está dada partiendo de la gerencia y debe verse como un sistema. Lo cual se conoce como la ISO 9001:2015, la cual es el conjunto de normas que señalan los estándares y requerimientos de calidad. Es decir, es la forma como se establece la dirección y control de la calidad dentro de la organización.

La organización debe establecer cuáles son sus políticas de calidad y los mecanismos de como difundirla; de este modo se busca sistematizar las actividades, a través de realizar inicialmente los siguiente:

- a) Señalar a cada quien, que debe hacer, cuando, donde, como y que debe utilizar;
- b) Proporcionar el conocimiento que requiere para realizar sus actividades;
- c) Orientar técnicamente en relación a lo que está haciendo (Parvadavardini, Vivek y Devadasan, 2016). Este sistema de calidad está determinado por varios factores. Las políticas de calidad. Implica la definición y características de los clientes hacia los

cuales va dirigido el producto o servicio. Producto (Abrari, 2017). Es aquello que el cliente quiere adquirir sobre lo cual tiene ciertas expectativas en relación a su precio, características y diseño. Proceso (Rezaei, 2016). Es aquel mecanismo o conjunto de procedimientos que son llevados a cabo, para poder obtener el producto o servicios que se desee comercializar posteriormente. Sistema. Son los canales que se utilizan para poder gestionar el proceso que generará los productos y servicios que se requieren.

2.2.2.6 Servicios de restaurantes

Definición

Según el Reglamento de Restaurantes (Mincetur, 2004), el restaurante es el “establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que exige el Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes” (p. 2).

Características

Se distinguen como “restaurantes turísticos” aquellos que cumplen con condiciones de ser de tres, cuatro y hasta cinco tenedores y cumplen con los siguiente:

Se ubiquen en establecimientos declarados patrimonios culturales de la Nación.

Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o la gastronomía peruana.

Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales o afines) en forma permanente.

Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Así también los restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos, cuando presten servicios complementarios o no, deberán garantizar la atención de 40 comensales de forma simultánea.

Clasificación de los restaurantes

Es importante definir el tipo de restaurante cuando se decide instalar o estudiar uno de ellos, en el documento denominado “Cursos Gastronomía” (2014), hace la siguiente clasificación:

Por categoría: Tiene cuatro clasificaciones.

Restaurantes de lujo (cinco tenedores). Este tipo de restaurantes por lo general son de precios caros pero de atención esmerada. Cuenta con una carta de platos variados y exquisitos, el ambiente está con una decoración de primera y el personal de atención está uniformado y capacitado para brindar una buena atención. Los insumos con que prepara la comida es de primera calidad y es una organización que cuenta con los elementos administrativos que manejan las grandes empresas como manuales de funciones, políticas de calidad, reglamento interno, entre otros elementos que aseguran la calidad del servicio.

Restaurantes de primera (4 tenedores). Entre este tipo de restaurantes y el anterior hay algunas diferencias como por ejemplo este tipo de restaurantes ofrece entre 5 a 7 variedades de menú. La atención también es de primera y cuenta con personal capacitado para ello. También cuenta con una variedad de bebidas y dentro de ellos también bebidas alcohólicas las cuales se expenden solo como acompañamiento de la comida.

Restaurante de segunda clase (3 tenedores). Este tipo de restaurantes no baja el nivel de atención a los clientes, pero ofrece una variedad de menú y la entrada tanto del personal, el cliente y los proveedores es la misma. También ofrece platos a la carta y bebidas alcohólicas para acompañar la comida. Se les denomina restaurantes turísticos.

Restaurante de tercera clase (2 tenedores). Es un tipo de restaurante de menor categoría por lo que cuenta con menores atenciones y variedades. Los insumos no son de alta calidad pero sí son resistentes y del día. Ofrece por lo menos cuatro tipos de entrada en el menú. Otra de las características es que tiene la misma entrada para clientes, trabajadores y proveedores. Al mismo tiempo se le exige a estos restaurantes que cuenten con baño individual para caballeros y damas.

Restaurante de cuarta clase (1 tenedor). Este tipo de restaurantes ofrece 4 a 5 tipos de entradas en el menú, el cual es del día y no son preparados con insumos de calidad pero que sí son resistentes. Así también, los utensilios, equipos y muebles no son de la mejor calidad pero son presentables. Al igual que el personal no es necesario que use uniforme pero si se presentan limpios.

Importancia de los restaurantes

De acuerdo a Correa (2019), los comensales en un restaurante son muy exigentes y prefieren un restaurante que ofrezca un ambiente agradable, una buena atención y un sabor exquisito de la comida.

Las personas van a un restaurante por tres motivos: el primero es porque deben alimentarse y renovar sus energías con los alimentos que ingieren.

El segundo es por degustar y disfrutar de un momento agradable por la comida que preparan en dicho restaurante. El tercero es para departir o conversar con sus amistades.

En cualquiera de las ocasiones, el cliente desea pasar un momento agradable conversando y alimentándose. Es por ello que el restaurante es importante porque es un lugar donde el cliente pasa unas horas de su vida en el año, conversando, cerrando negocios, compartiendo y pasando momentos inolvidables en algunos casos.

Es por ello, que este debe tener las condiciones adecuadas para poder hacer que el cliente pase una experiencia importante e inolvidable en su vida.

Proceso del servicio en los restaurantes

El servicio en un restaurante se da en tres fases: el preservicio, el servicio y el postservicio.

Preservicio. De acuerdo a Castellano (2015), “engloba todas aquellas actuaciones que tienen lugar previamente al servicio de restaurante. De un modo general se identifica con la puesta a punto del restaurante” (p. 143). Además, esta fase engloba otras actividades como la formación en atención al cliente. También tiene en cuenta las reservas hechas por los comensales, servicios previamente contratados, entre otros.

Servicio. De acuerdo a Castellano (2015), “El servicio de restaurante es el proceso por el cual se atiende a los clientes que demandan una serie de atenciones y elaboraciones gastronómicas siempre buscando la satisfacción de sus necesidades. Se debe tener en cuenta que cuando los clientes solicitan nuestros servicios no es solo por una demanda de alimentos, sino también de atenciones e información que tendremos que ofrecerles” (p. 144). Sin embargo, el servicio en un restaurante inicia cuando los comensales

ingresan al mismo, desde que se sientan el mozo debe estar atento a los requerimientos del cliente. Desde el momento que le ofrece la carta, durante el proceso que inicia a ingerir sus alimentos y hasta que se retira del restaurante.

Postservicio. De acuerdo a Castellano (2015), “Con la denominación de postservicio se hace referencia a todas aquellas acciones que se realizan tras ofrecer un servicio. Estas actuaciones están enfocadas a que el local quede en adecuadas condiciones de limpieza y preparado para comenzar el trabajo al día siguiente” (p. 148). Las actividades del post servicio corresponde a la limpieza del local, también lavado de todo el menaje de la cocina y por último arquear la caja o contabilizar los platos vendidos en el día.

2.3 Marco conceptual

Atención al cliente: Para Escudero (2015). consiste en “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o Expectativas” (p. 6).

Gestión de calidad: “La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer, cumplir y planificar la calidad, los objetivos de calidad y la mejora de la calidad” (Juran, 1990, p. 169).

Micro y pequeña empresa. De acuerdo a la Chorro (2010), “la micro y pequeña empresa es una Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, con un establecimiento fijo o ambulante que tiene un nivel de ventas brutas anuales de hasta 100,000 dólares y hasta 10 trabajadores remunerados” (p. 17).

Restaurante. El Reglamento de Restaurantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004), define al restaurante como aquel “establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que exige el Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes” (p. 2).

Mejora continua. “Hay que buscar continuamente la satisfacción del cliente, la mejora continua de las actividades y los resultados. Para ello hay que definir los objetivos y luego las acciones para conseguirlos” (Irurita, 2012, p. 32).

La motivación. La motivación es la facultad interna y externa que tienen los individuos y que hacen que puedan moverse y cumplir sus objetivos personales y/o comunes. Para Herreros (2014) “la motivación es como un efecto que puede ser voluntario o involuntario en las personas” (p. 337).

Procesos: Son un conjunto de actividades las cuales implica la participación de personas y la utilización de materiales para lograr un objetivo ya identificado con anterioridad. (Roig, 2014).

Control de Calidad: “Es una actividad industrial que persigue el mantenimiento de la calidad a niveles adecuados a las exigencias del consumidor y a la vez es una mejora de la rentabilidad de fabricación. Para obtener un buen producto se debe seguir un estricto control de calidad consistente en: a) Control exhaustivo de materias primas; b) Formulación equilibrada; c) Riguroso control del proceso de fabricación” (SENA, 2006, p. 19).

Herramientas para el control del proceso. “Es el conjunto de herramientas que permiten supervisar el nivel de calidad existente en los procesos” (Cuatrecasas, 2012).

Servicio de calidad. De acuerdo a Fontalvo y Vergara (2010), “un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado” (p. 35).

Elementos tangibles. “Se refiere al conjunto de elementos físicos que contribuyen a la satisfacción del cliente y que éste los puede apreciar y tocar. En este grupo de elementos se encuentra la infraestructura de la empresa, los equipos, las maquinarias, los muebles, utensilios, decoración y ambientación del espacio donde se realiza el servicio” (Fontalvo y Vergara, 2010, p. 35).

III. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental, transversal y descriptivo. Fue no experimental porque no varió los resultados de la investigación. Transversal porque se registró la información en un solo momento y descriptivo porque solo describió las características de los hechos reportados.

De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

El estudio fue transversal, porque se recabó la información en un único momento. De acuerdo a Hernández y Mendoza (2018), “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

En el caso de la característica descriptiva, según Hernández y Mendoza (2018), se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p 98).

3.2 El universo y muestra

Universo

El universo o población estuvo conformada por 25 restaurantes ubicados en la Av. Gran Chimú. Para Hernández y Mendoza (2018), “el universo o población es el

conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Muestra

La población también constituyó la muestra, porque fue la totalidad de la población constituida por 25 restaurantes, los cuales fueron la totalidad que se encuentran en la Av. Gran Chimú. Para Baena (2017), “el censo de población, que es el estudio de la población total de un fenómeno dado: un país, una fábrica, una escuela o un partido político, etc.” (p. 84).

Muestreo

El muestreo que se adoptó es el no probabilístico, porque no toda la población tuvo la probabilidad de ser encuestado, sino que se eligió a la muestra por conveniencia del investigador (Hernández y Mendoza, 2018).

3.3 Definición y operacionalización de variables

Para Hernández y Mendoza (2018), “la operacionalización se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable” (p. 243).

Figura 1

Operacionalización de las variables

Variable		Definición operacional			Escala /medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Atención al cliente	Consiste en “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o Expectativas” (Escudero, 2015, p. 6).	Capacidad de respuesta	Es la capacidad que tiene la empresa para responder a las expectativas del cliente de forma rápida.	Atención esmerada. Tiempo de respuesta.	Cuestionario con Escala de Likert
		Cortesía	Referido a la atención con amabilidad y cortesía.	Atiende reclamos. Trato cortés, Experiencia.	
		Fiabilidad	La fiabilidad implica la atención certera ante cada situación que son particulares y específicas para cada cliente	Disponibilidad en la atención. Asistencia permanente.	
		Calidad de la comunicación	Es decir, es el respeto en las relaciones comerciales es esencial, por tanto, la comunicación es por lo general, formal.	Emplea un lenguaje adecuado. Es claro y preciso en la información brindada.	
		Infraestructura y equipo	Se refiere al conjunto de elementos que conforman la infraestructura del local y que se dirigen a la calidad de la atención.	Ambiente del local. Medios de pago, Limpieza. Cantidad de mesas, Tecnología.	
Gestión de calidad	“La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer, cumplir y planificar la calidad, los objetivos de calidad y la mejora de la calidad” (Juran, 1990, p. 169).	Planificación de la calidad	Conjunto de actividades para cumplir con objetivos de calidad.	Metas Conocimiento del cliente Necesidades del cliente	Cuestionario con Escala de Likert
		Control de la calidad	Supervisión del cumplimiento de objetivos.	Resultados reales Diferencias entre lo real y el plan Modificaciones.	
		Mejora de la calidad	Poner en práctica las mejoras y las diferencias halladas.	Recursos, Innovación. Sistematización de experiencias.	

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica que se empleó en esta investigación fue la encuesta porque la información se recabó en un solo momento. Para Cabezas, Andrade y Torres (2018), “es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables” (p. 80).

Instrumentos

El instrumento que correspondió a la técnica de la encuesta fue el cuestionario, el cual desarrolló 14 preguntas de atención al cliente y 9 preguntas de la variable gestión de calidad. Para Hernández y Mendoza (2018), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 250).

3.5 Plan de análisis

En cuanto al plan de análisis, se consideró la confección del cuestionario, se efectuó la encuesta a los 25 restaurantes identificados entre la cuadra 1 hasta la cuadra 15 de la Av. Gran Chimú. Luego las respuestas fueron tabuladas en una hoja de Excel y luego se trasladó al programa SPSS 25 para procesarlas y posteriormente se confeccionó las tablas y gráficos para su posterior interpretación y análisis.

3.6 Matriz de consistencia

Figura2

Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Variables	Población y muestra	Metodología	Instrumentos y procedimientos
<p>¿Cuáles son las mejoras en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019?</p>	<p>Objetivo general Proponer las mejoras en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.</p> <p>Objetivos específicos Identificar los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.</p> <p>Describir los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.</p> <p>Elaborar la propuesta de mejora de la atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2019.</p>	<p>Atención al cliente</p> <p>Gestión de calidad</p>	<p>Población: 25 restaurantes</p> <p>Muestra: 25 restaurantes</p> <p>Muestreo: No probabilístico</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa</p> <p>Nivel de investigación: Descriptiva</p> <p>Diseño: No experimental, transversal, cuantitativo.</p>	<p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Procedimientos: Uso del programa Excel y SPSS-25</p>

3.7 Principios éticos

Los principios éticos son el conjunto preceptos que el investigador sigue para realizar una investigación sin ir en contra del respeto de los demás y de los involucrados. A continuación se presentan los principios citados por la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote para la elaboración de trabajos de investigación (Uladech, 2016, p. 2).

Protección a las personas. Teniendo en cuenta que en una investigación se trabaja con personas, se tiene en cuenta en ello el respeto a la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Esto implica que las personas involucradas en la investigación participen voluntariamente teniendo en cuenta el respeto de sus derechos fundamentales y en especial su protección si en caso se encuentren en una situación de vulnerabilidad.

Beneficencia y no maleficencia. Se debe proteger el bienestar de las personas involucradas en la investigación. En tal sentido, el investigador debe cumplir con las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir las posibilidades de efectos adversos y maximizar los beneficios.

Justicia. El investigador debe aplicar un juicio razonable, ponderable y tener criterio para tomar decisiones que no sean sesgadas hacia un propósito particular. Del mismo modo el tratamiento para todas las personas involucradas en la investigación debe ser equitativo, igualitario y justo.

Integridad científica. El investigador debe ser una persona íntegra en todos los aspectos de su vida profesional y personal. Avizorando en todo momento cualquier daño o perjuicio que pueda ocasionar la investigación y comunicando de manera

correcta y a tiempo dichos riesgos. Del mismo modo el investigador debe declarar los conflictos de interés que puedan afectar el curso de la investigación en la publicación de resultados.

Consentimiento informado y expreso. La información vertida en la investigación y que debe ser publicada debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica de las personas e instituciones involucradas en la investigación.

IV. Resultados

4.1 Resultados

Sobre las características del empresario

Figura3

Edad del empresario

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30 años	3	12.0%
31 a 40 años	10	40.0%
Más de 40 años	12	48.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

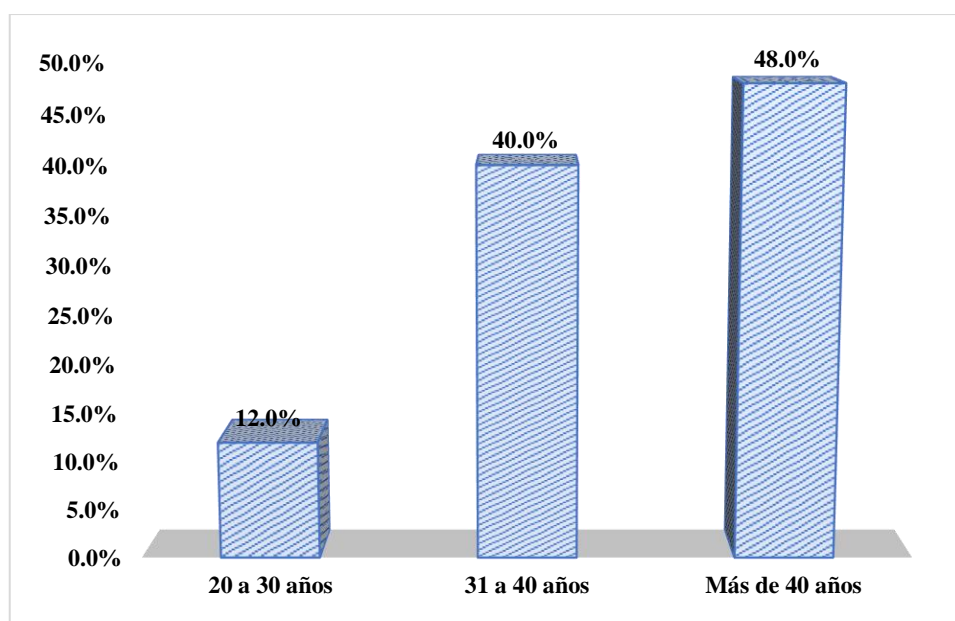


Figura 1. Edad del empresario

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 12.0% de los empresarios de las MYPE tienen entre 20 a 30 años de edad, 40.0% tienen entre 31 a 40 años y el 48.0% tienen más de 40 años.

Figura4

Género del empresario

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	36.0%
Masculino	16	64.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

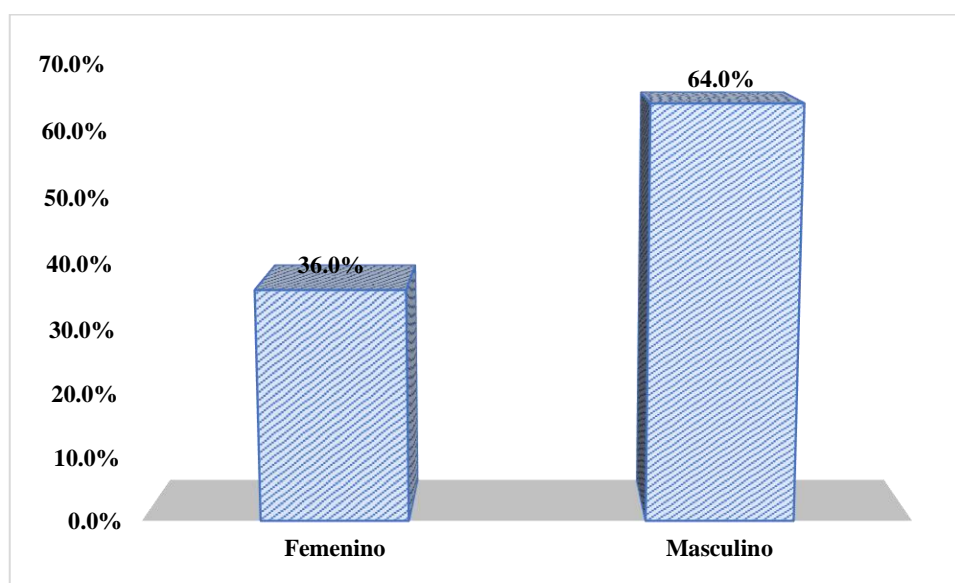


Figura 2. Género del empresario

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 36.0% de los empresarios de las MYPE es de género femenino y el 64% es de género masculino.

Figura5

Grado de instrucción del empresario

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	10	40.0%
Técnica	12	48.0%
Superior	3	12.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

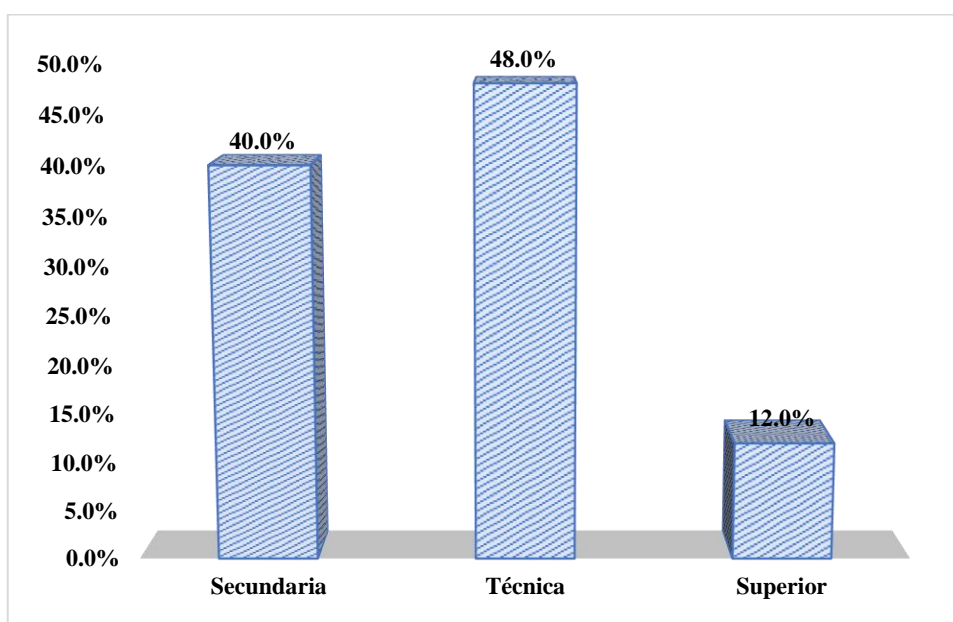


Figura 3. Grado de instrucción del empresario

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 40.0% de los empresarios de las MYPE tienen educación secundaria, el 48.0% tienen educación técnica y el 12.0% tienen educación superior.

Figura6

Cargo en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño	12	48.0%
Administrador	13	52.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

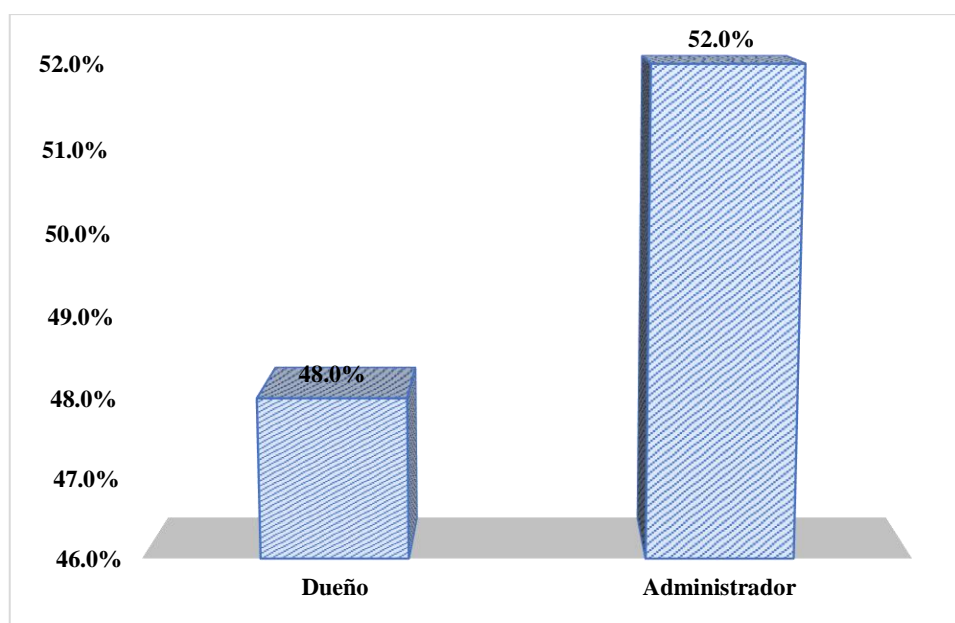


Figura 4. Cargo en la empresa

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 48.0% de las personas encuestadas eran dueños de la empresa y el 52% eran administradores o encargados del restaurante.

Sobre las características de las MYPE

Figura7

Tiempo en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	4	16.0%
6 a 10 años	12	48.0%
11 a más	9	36.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

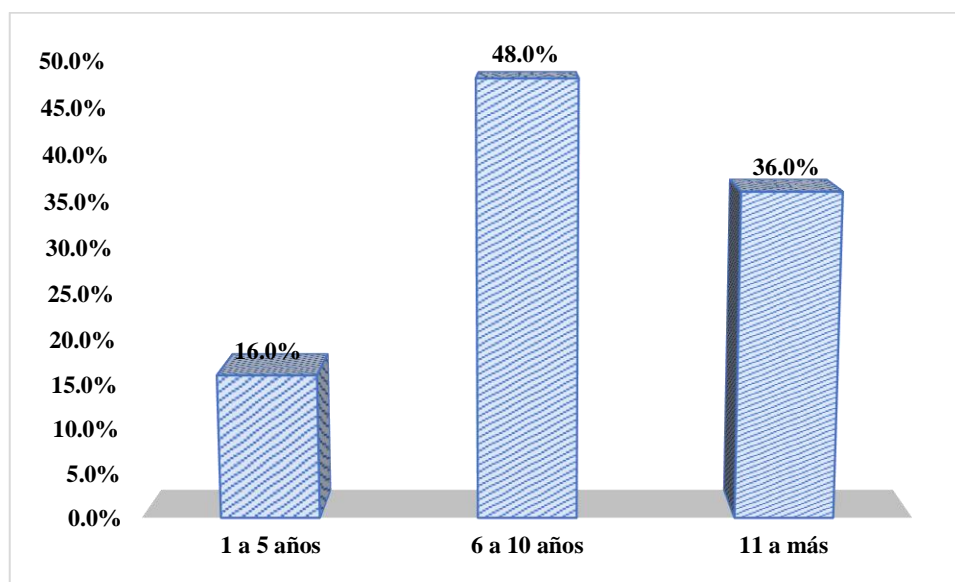


Figura 5. Tiempo en el mercado

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 16.0% de las MYPE tiene en el mercado entre 1 a 5 años, 48.0% tienen entre 6 a 10 años y el 36.0% tienen más de 11 años.

Figura8

Número de trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5	7	28.0%
6 a 10	18	72.0%
11 a más	0	0.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

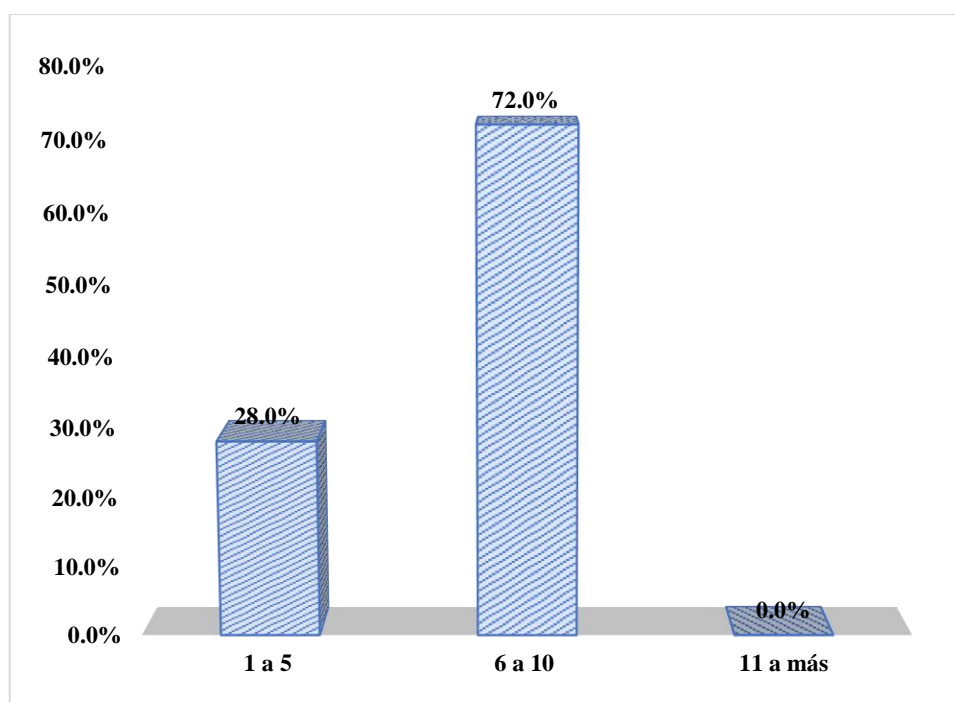


Figura 6. Número de trabajadores

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 28.0% de las MYPE reportaron que cuentan con trabajadores que van entre 1 a 5 y el 72.0% tienen entre 6 a 10 trabajadores.

Figura9

Tipo de contrato del trabajador

	Frecuencia	Porcentaje
Indefinido	0	0.0%
Plazo fijo	3	12.0%
Tiempo parcial	22	88.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

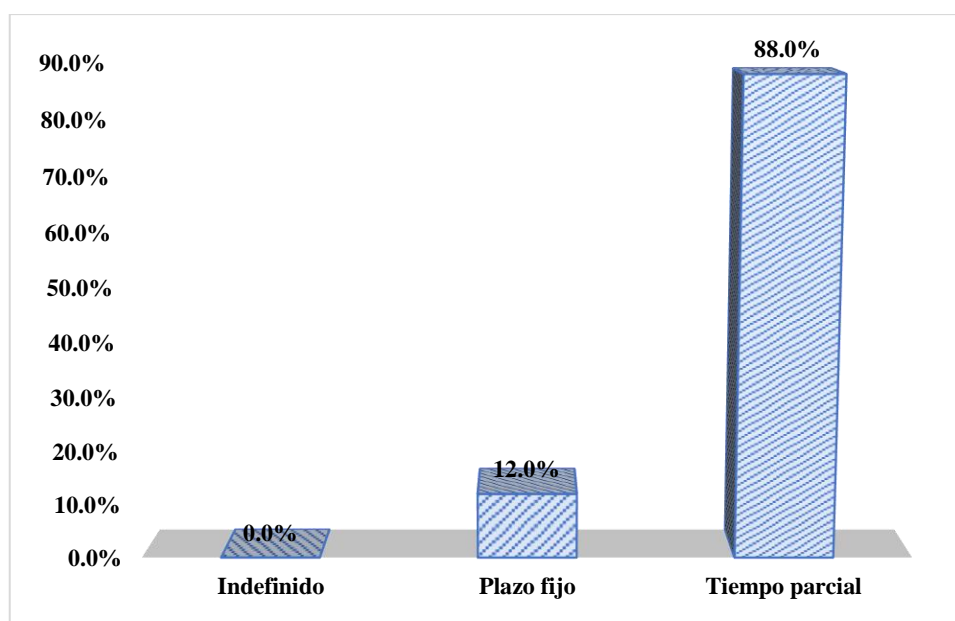


Figura 7. Tipo de contrato del trabajador

Interpretación

En función a los resultados reportados, el 12.0% de las MYPE tienen trabajadores con contrato a plazo fijo y el 88.0% tienen trabajadores a tiempo parcial.

Figura10

Empresa formalizada

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	25	100.0%
No	0	0.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

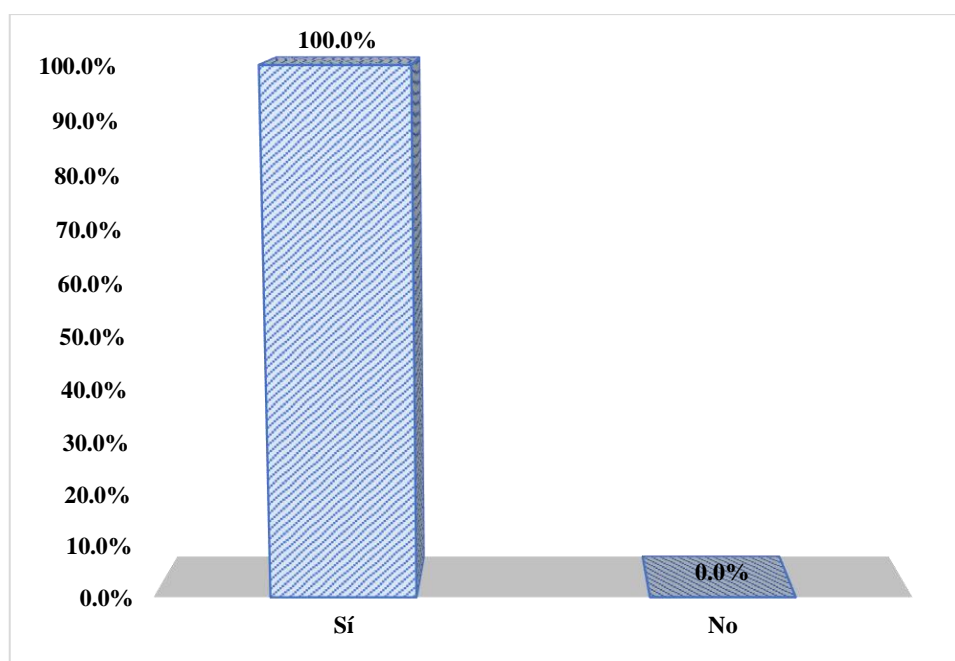


Figura 8. Empresa formalizada

Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, el 100.0% de los restaurantes están formalizados.

Figura11

Tipo de empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Persona natural	15	60.0%
Persona Jurídica	10	40.0%
Total	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

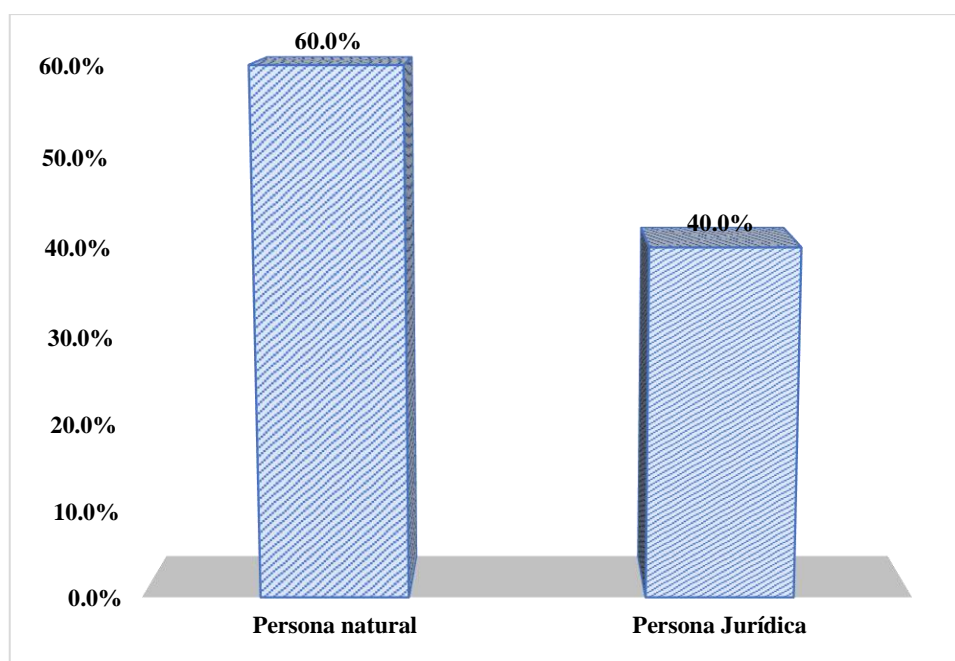


Figura 9. Tipo de empresa

Interpretación

El 60.0% de los restaurantes de la Av. Gran Chimú funcionan como persona natural y el 40.0 son empresas jurídicas.

Sobre la atención al cliente

Figura12

Valor porcentual de la variable atención al cliente

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
DESFAVORABLE	0	0.0%
MODERADO	20	80.0%
FAVORABLE	5	20.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

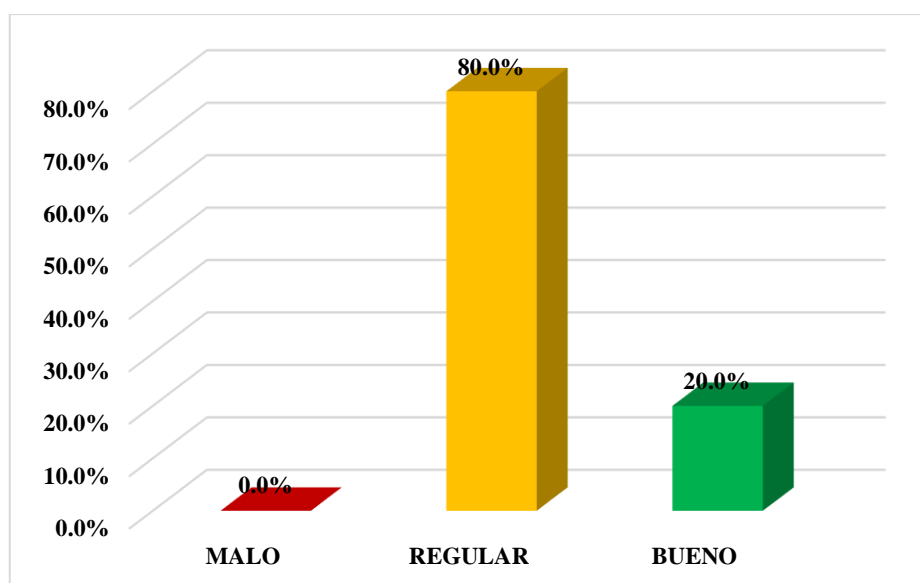


Figura 10. Valor porcentual de la variable atención al cliente

Interpretación

Los resultados de la encuesta reportan que el 80.0% de los encuestados en los restaurantes perciben que la atención al cliente es de nivel regular y el 20.05 lo consideran de buen nivel.

Figura13

Valor porcentual de la dimensión capacidad de respuesta

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	10	40.0%
REGULAR	14	56.0%
BUENO	1	4.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

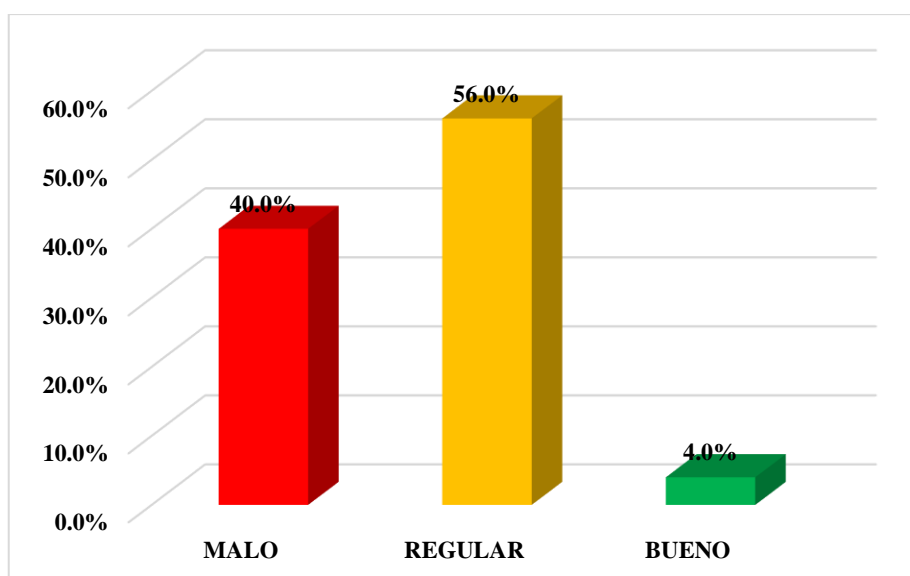


Figura 11. Valor porcentual de la dimensión capacidad de respuesta

Interpretación

En cuanto a la capacidad de respuesta del restaurante ante cualquier pedido o eventualidad en el servicio, el 40% de los restaurantes percibe que es de nivel malo, el 56.0% percibe que tiene una respuesta de nivel regular y el 4.0% afirma que la rapidez de su respuesta es de nivel bueno.

Figura14

Valor porcentual de la dimensión cortesía

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	3	12.0%
REGULAR	18	72.0%
BUENO	4	16.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

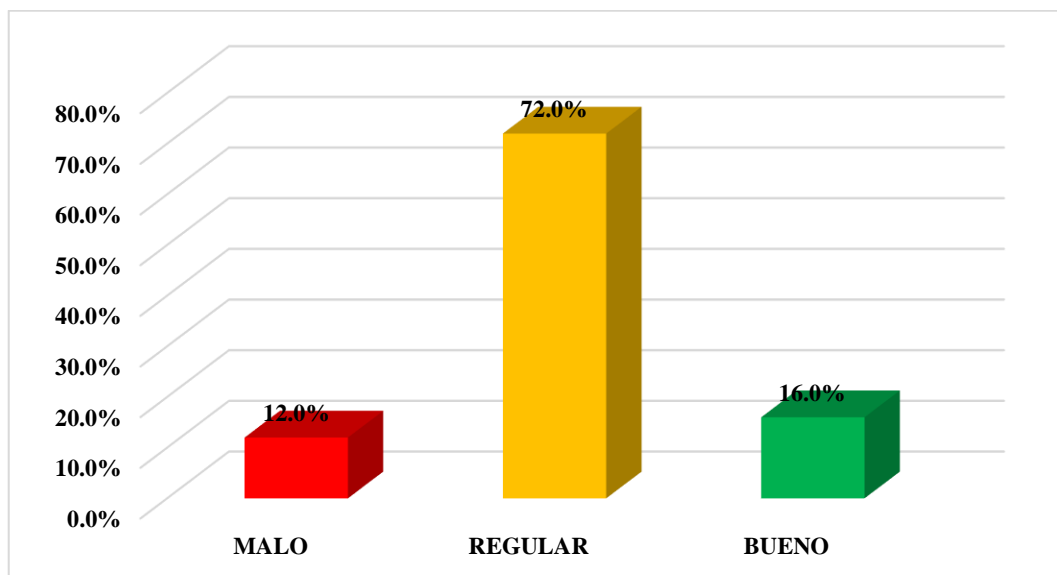


Figura 12. Valor porcentual de la dimensión cortesía

Interpretación

La cortesía en los restaurantes de esta investigación, perciben que el 12.0% es de nivel malo, el 72.0% percibe que es de nivel regular y el 16.0% percibe que practican la cortesía en un nivel del 16.0%.

Figura15

Valor porcentual de la dimensión fiabilidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	7	28.0%
REGULAR	8	32.0%
BUENO	10	40.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

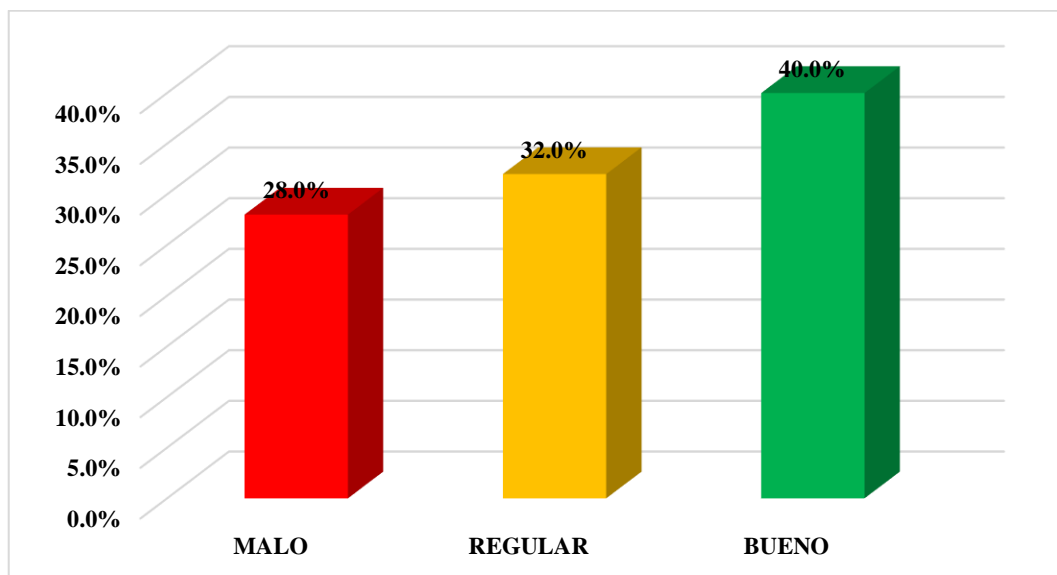


Figura 13. Valor porcentual de la dimensión fiabilidad

Interpretación

En cuanto a la fiabilidad del servicio, la cual es reflejada a través de los trabajadores, los restaurantes encuestados reportan que el 28.0% es de nivel malo, el 32.0% es de nivel regular y el 40.0% es de nivel bueno.

Figura16

Valor porcentual de la dimensión calidad de la comunicación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	4	16.0%
REGULAR	12	48.0%
BUENO	9	36.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

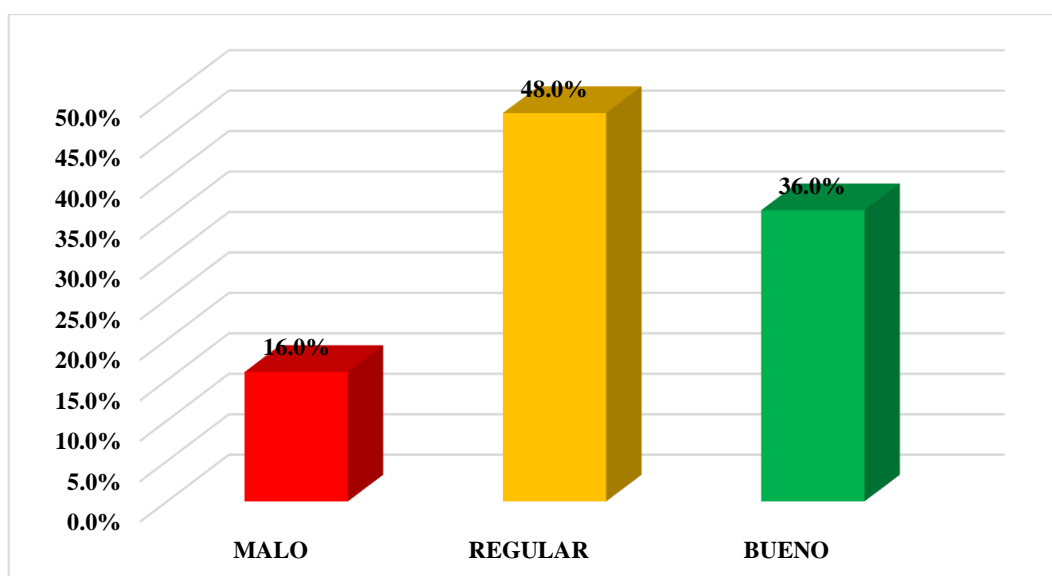


Figura 14. Valor porcentual de la dimensión calidad de la comunicación

Interpretación

Con respecto a la calidad de la comunicación del presente estudio, el 16.0% de los restaurantes perciben que es de nivel malo, el 48.0% percibe que es de nivel regular y el 36.0% considera que es de nivel bueno.

Figura17

Valor porcentual de la dimensión infraestructura y equipo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	0	0.0%
REGULAR	16	64.0%
BUENO	9	36.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

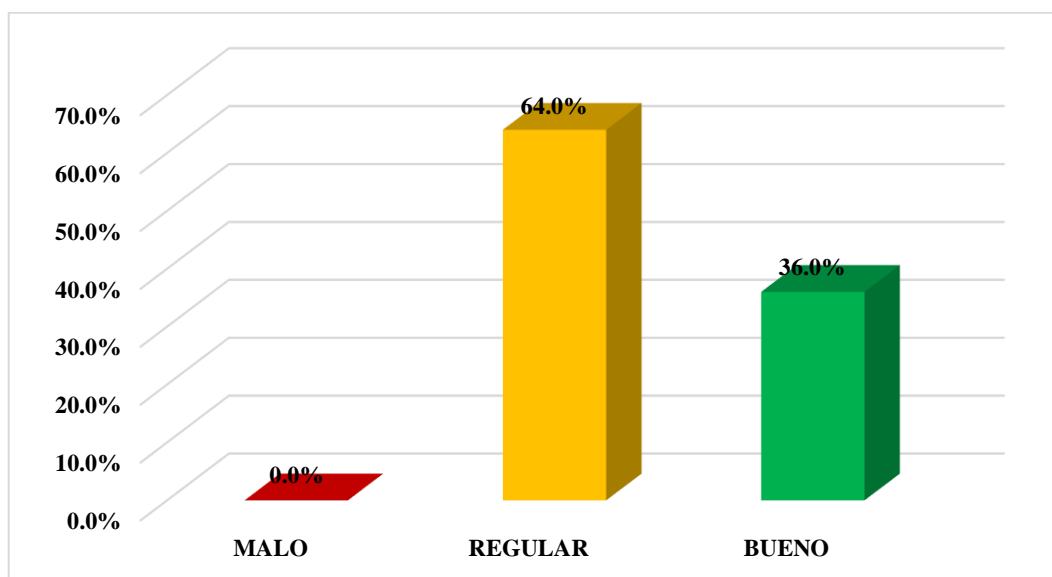


Figura 15. Valor porcentual de la dimensión infraestructura y equipo

Interpretación

En relación a la dimensión infraestructura y equipo, el 64.0% de los restaurantes se encuentran en nivel regular y el 36.0% cuentan con una infraestructura buena o adecuada.

Sobre la gestión de calidad

Figura18

Valor porcentual de la variable gestión de calidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	7	28.0%
REGULAR	16	64.0%
BUENO	2	8.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

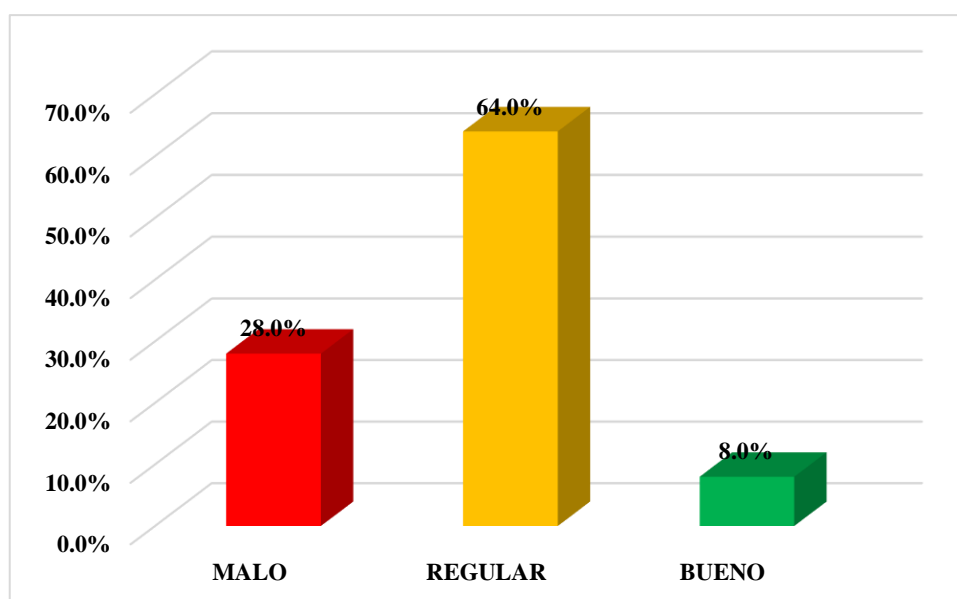


Figura 16. Valor porcentual de la variable gestión de calidad

Interpretación

Los restaurantes de la Av. Gran Chimú perciben que el 28.0% de ellos tiene un nivel malo de gestión de calidad, el 64.0% percibe que la gestión de calidad es de nivel regular y el 8.0% considera que es de nivel bueno.

Figura19

Valor porcentual de la planificación de la calidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	4	16.0%
REGULAR	15	60.0%
BUENO	6	24.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

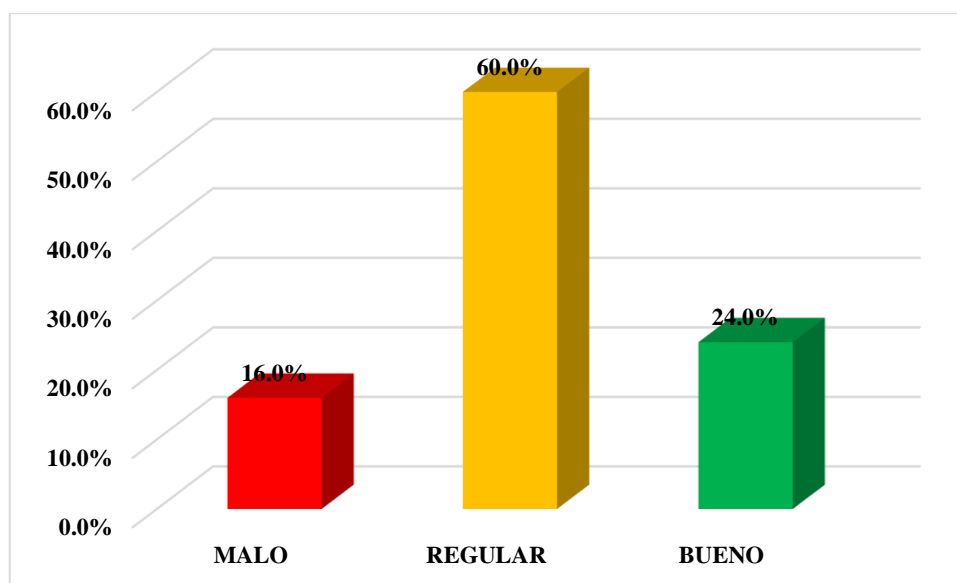


Figura 17. Valor porcentual de la planificación de la calidad

Interpretación

En cuanto a la planificación de la calidad, los restaurantes de esta investigación perciben que se encuentran en un nivel malo en el 16.0%, el 60.0% percibe que se encuentra en un nivel regular y el 24.0% percibe que es de buen nivel.

Figura20

Valor porcentual de la dimensión control de la calidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	11	44.0%
REGULAR	13	52.0%
BUENO	1	4.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

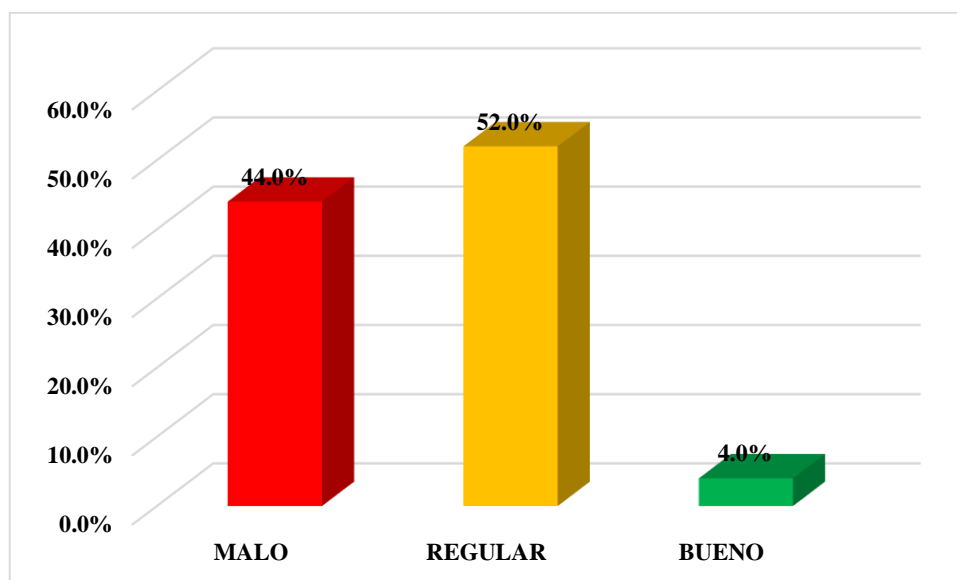


Figura 18. Valor porcentual de la dimensión control de la calidad

Interpretación

En cuanto a la dimensión control de la calidad, los restaurantes de esta investigación perciben que se encuentran en un nivel malo en el 44.0%, el 52.0% percibe que se encuentra en un nivel regular y el 4.0% percibe que es de buen nivel.

Figura21

Valor porcentual de la dimensión mejora de la calidad

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
MALO	10	40.0%
REGULAR	11	44.0%
BUENO	4	16.0%
TOTAL	25	100.0%

Fuente. Cuestionario aplicado a los empresarios de las MYPE, 2020

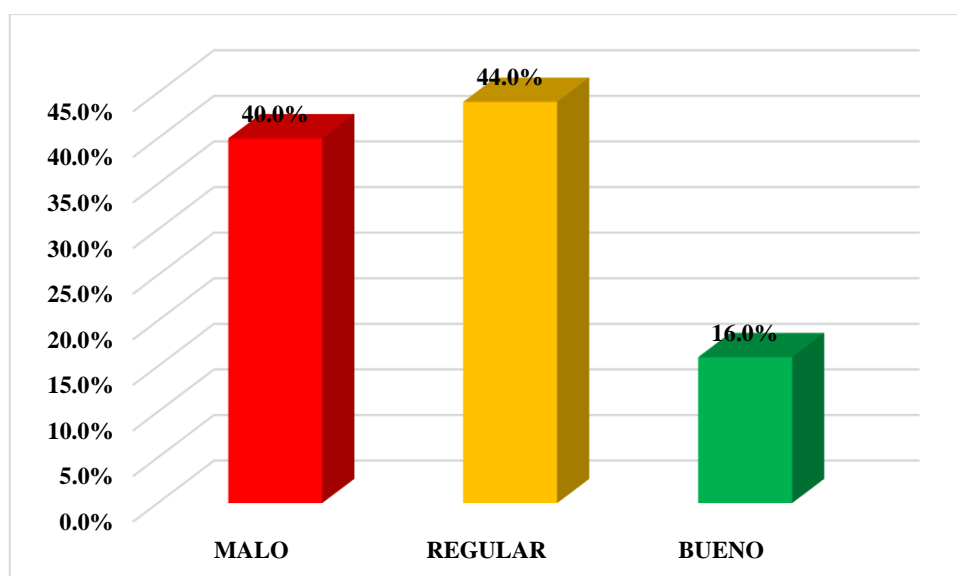


Figura 19. Valor porcentual de la dimensión mejora de la calidad

Interpretación

En cuanto a la dimensión mejora de la calidad, los restaurantes de esta investigación perciben que se encuentran en un nivel malo en el 40.0%, el 44.0% percibe que se encuentra en un nivel regular y el 16.0% percibe que es de buen nivel.

4.2 Análisis de resultados

Sobre las características de los empresarios

En lo que se refiere a la edad de los empresarios encuestados en esta investigación se identificó que el 48% de ellos tienen más de 40 años de edad, ello demuestra que es posible que tengan mucha experiencia en el arte de la cocina y lo mismo en la apertura del restaurante. Al respecto Samanez (2019), presentó una investigación similar al referir que en su tesis sobre restaurantes el 64% de los empresarios tenían entre 30 a 50 años de edad.

En lo que respecta al género de los empresarios, el 64% de los encuestados son varones. Es necesario mencionar aquí que anteriormente esta era una actividad que lo ejercían las mujeres, sin embargo, en la actualidad los varones también han abarrotado este tipo de negocios. Y es porque este tipo de negocios es una forma de autoemplearse o verlo de una forma empresarial y tener éxito en el mediano tiempo. Un resultado parecido, presenta Samanez (2019) al reportar que en el estudio realizado en los restaurantes en Huaura, identificó que el 77% de quienes los dirijían son hombres.

En lo que respecta al grado de instrucción, los resultados reportan que el 48% de los encuestados tiene educación técnica, pero también es necesario manifestar que el 40% tienen educación secundaria, lo que sugiere que este tipo de empresa no requiere mucha preparación, porque las personas que las dirigen e inician este negocio, por lo general son de auto empleo a nivel MYPE y lo único que necesitan es saber cocinar y conocer las operaciones matemáticas y tener un buen trato con el cliente. Al contrario del estudio de Samanez (2019), quien registra en su investigación que el 67% de los representantes de las MYPE tienen estudios universitarios.

Las personas que fueron encuestadas, se identificaron como dueños o como administradores o encargados del negocio. En tal sentido, en la mayoría de los restaurantes se identificó un 52% de administradores.

Sobre las características de las MYPE

En lo que respecta a las micro y pequeñas empresas, se identificó que el 48% de las empresas se encuentran entre 6 a 10 años en el mercado mayormente. Esto demuestra que los empresarios comenzaron a la edad de 30 a 35 años de edad.

En lo que respecta al número de trabajadores el 72% de las MYPE reporta que tiene entre 6 a 10 trabajadores. Ello significa que este tipo de negocios son intensivos en mano de obra, es decir requieren de personal para realizar el servicio, aunque sean negocios pequeños debido a que en un restaurante hay mucho que hacer.

Los contratos de trabajo que mantienen los restaurantes con sus trabajadores es de tiempo parcial en el 88%. Debido a que el negocio no da como para pagar beneficios completos y contratan a las personas por temporadas que pueden llegar a 3 a 6 meses.

Se identificó que el 100% de las empresas están formalizadas. Esta es una característica importante en esa zona del distrito porque la Av. Gran Chimú es una zona comercial y muy transitada y la municipalidad se encuentra a la altura de la cuadra 1, por lo tanto la fiscalización es constante. Una cifra cercana presentó Samanez (2019), quien en su investigación registró que el 73% de los restaurantes de su estudio tenían la condición de formales.

En lo que se refiere al tipo de empresa en cuanto a su formalización, se tiene que el 60% son personas naturales con empresa. Ello es porque la mayoría de estas empresas son de una sola persona porque los ingresos no son altos.

Identificación de los factores relevantes de la atención al cliente

Con respecto a los factores relevantes de la atención al cliente, se tiene que la percepción de los encuestados con respecto a su restaurante, ellos piensan que en el 80% es de nivel regular la atención al cliente. En el caso de los restaurantes la atención al cliente es un aspecto relevante porque es un negocio en que las personas tienen trato directo con los clientes. Es por ello, que el trato que deben tener con ellos es de calidad conjuntamente con la apreciación de la comida. En el caso de López y Gutiérrez (2018), presenta en su investigación realizada a un restaurante en Guayaquil que la atención al cliente es una de las características más resaltantes en dicho restaurante. Burgos (2017), también presentó su investigación realizada en Colombia donde registra la inconformidad de los clientes del restaurante-bar Ouzo Agave Azul, donde los resultados colocan en evidencia que el 76% de los reclamos que realizan los clientes están dados por tres elementos principales, atención al cliente, calidad de la comida que reciben y el tiempo que demoran en dar el servicio a los comensales. Seguidamente, Cano (2017), reportó en su investigación que los clientes respondieron en la encuesta que el 80% de los encuestados consideran que hacen uso de los principios de atención al cliente, pues señalan que sus solicitudes y peticiones son escuchadas.

Descripción de los factores relevantes de la atención al cliente

En la capacidad de respuesta, se tiene que el 56% de los restaurantes tienen una capacidad de respuesta de nivel regular. Aunque las respuestas en los restaurantes deben ser rápidas también se entiende que cocinar toma un tiempo que es alrededor de 20 minutos. Sin embargo, también depende mucho del cliente y de la persona que atiende. En el primer caso, existen clientes que son exigente y quieren la comida en cuanto se sientan, pero eso no es posible, porque además crean un ambiente de tensión que fastidia también a los otros clientes porque indisponen el lugar. Por otro lado, algunos mozos (as), son demasiado lentos en la atención y eso es por falta de

experiencia. Al respecto López y Gutiérrez (2018), destaca también que los clientes encuestados en un restaurante de la ciudad de Guayaquil destacan la rapidez de la respuesta cuando realizan sus pedidos de comida, por lo que se sienten contentos de asistir a dicho lugar.

En el aspecto de la cortesía que practican los restaurantes, se tiene que el 72% de los restaurantes es de nivel regular. Este es un porcentaje alto, pero tal como se muestra la respuesta el tener una cortesía regular indica que las personas de atención no tienen una preparación suficiente como para saber comportarse con el cliente y atenderlo de manera cortés.

En cuanto a la característica de la fiabilidad el nivel es bueno en el 40%. Esta característica se refiere a la confianza que puede inspirar el personal de atención al cliente, pero también a la confianza que inspira toda la organización en cuanto a la comida y la calidad de los insumos o preparación de las mismas. Sobre este tema, Carrera y Bravo (2016), menciona que en su investigación se identificó que el 88% de los clientes mencionan que dicho personal transmite confianza, aspecto que es importante en este tipo de negocios.

En cuanto a la calidad de comunicación en 48% en el nivel regular. Este aspecto se refiere a aspectos como la manera en que el personal de atención transmite la información y la manera cómo se expresa, si esta es clara, la comunicación es efectiva, pero si esta no lo es pierde su importancia. En este aspecto, también se refiere al proceso de las quejas en caso los clientes tengan alguna, la cual no recibe ningún tratamiento ni feedback por parte de la empresa. Al respecto, López y Gutiérrez (2018), presenta en su investigación que las quejas que realizan los clientes tampoco tienen un tratamiento especial y se pierde en el camino sin dar una respuesta asertiva a los clientes. Cano (2017), en su investigación en Huarmey, también indica que el 50% de los clientes están de acuerdo con los canales de atención y la información que se les brinda.

La infraestructura y equipo en los restaurantes son importantes porque los clientes valoran mucho estas características, en este caso el 64% de los restaurantes de este estudio es de nivel regular. Ello se refiere a la ambientación del restaurante, que en el caso de estos negocios debe ser una de las prioridades conjuntamente con la atención, tal como se describió las características que brinda el Ministerio de Turismo (2004), los restaurantes pueden ser de diferentes categorías y tienen algunas diferencias, pero la limpieza y los servicios mínimos no deben faltar. López y Gutiérrez (2018), presenta una investigación en la ciudad de Guayaquil en la que hace una encuesta a los clientes del Restaurante Rachy's, quienes respondieron que se encuentran satisfechos con la infraestructura del local, el que cuenta con los implementos necesarios para que el cliente se sienta cómodo en el lugar. Por el contrario, Carrera y Bravo (2016) presentó resultados adversos al registrar que el 81% de los clientes no están a gusto con las instalaciones de la empresa, consideran que no son cómodas para la atención de los usuarios.

Sobre las características de la gestión de calidad

En cuanto a la gestión de calidad de los restaurantes, en esta investigación se identificó que el 64% es de nivel regular. Ello es porque en un restaurante los clientes exigen un nivel mínimo de calidad, sobre todo en dos aspectos fundamentales: la atención y la comida, además de la limpieza del lugar. Es necesario mencionar, que ninguna de las organizaciones de esta investigación cuenta con una certificación de calidad, por ser un procedimiento que amerita mucha atención pero también inversión. Pero si cumplen con algunos principios de gestión de calidad. Samanez (2019), presentó un resultado adverso al mencionar que los restaurantes de su estudio no aplican gestión de calidad en sus procesos.

En cuanto a la planificación de la calidad, el 60% de los restaurantes es de nivel regular. Ello significa que no toman en cuenta una planificación a mediano plazo ni a largo plazo, todo lo planificado siempre es a corto plazo, y esto es la razón de crecimiento lento de este tipo de negocios, que se mantienen siempre con los mismos ingresos, por lo que se deduce que son negocios de subsistencia. Al respecto Arroyo (2017), indica que en su estudio sobre el restaurante Marako's Grill S.A.C. en Chiclayo, resaltan la importancia de la planificación de la calidad para mantener la calidad del servicio.

En lo que respecta al control de la calidad, se tiene que el 52% de los restaurantes es de nivel regular. El control es un efecto de la planificación, sino se planifica tampoco se puede controlar. En este caso la planificación es a corto plazo, por lo que se deduce que esta actividad no lo hacen para el día de trabajo y en consecuencia el control también es para el control de las actividades propias de la preparación de los alimentos, como el tema de las compras, el tipo de plato de comida que se va a preparar en el día, etc.

En la característica de mejora de la calidad, el 44% de los restaurantes es de nivel regular. En consecuencia, aquello que no se planifica no se controla y lo que no se controla tampoco mejora. Precisamente, en este caso sucede lo mismo, las mejoras son menores o solo en temas como hacer un plato de comida diferente y en aspectos de detalles menores. En este aspecto Samanez (2019), opinó que cuando no se tiene un sistema de gestión de calidad, la empresa no realiza esfuerzos por mejorar y las mejoras que puedan realizar no llevan el ingrediente de la innovación.

V. Conclusiones

Primera conclusión

Se concluye que los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2020 son la capacidad de respuesta, la cortesía, la fiabilidad, la calidad en la comunicación, infraestructura y equipo.

Segunda conclusión

Se describen las características de los factores relevantes de la atención al cliente para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2020. En cuanto a la capacidad de respuesta, en los restaurantes de la zona de estudio esta característica se desarrolla de manera regular, es decir el tiempo de respuesta de las atenciones se encuentran en un tiempo prudencial.

Sobre el factor cortesía, se tiene que la tendencia también se inclina por ser normal, debido a que el personal que atiende no ha recibido una capacitación en atención al cliente, aspecto que es una desventaja para competir en el mercado.

Sobre el factor fiabilidad, los resultados reportan que el personal de atención transmite confianza a los clientes, pero no sucede lo mismo con respecto a la calidad de los insumos que emplean los restaurantes, porque los clientes no pueden apreciar esa etapa de preparación.

En cuanto a la calidad de la comunicación, ocurre el mismo problema que el factor anterior, debido a la falta de capacitación el personal de atención al cliente

(mozo), solo se deja llevar por su experiencia pero adolece de otros detalles como la postura, las frases o palabras que se usan para la atención como el saludo y el protocolo de atención.

En cuanto al factor infraestructura y equipo, se encontró características similares en todos los restaurantes, pues contaban con lo básico como cantidad suficiente y en algunos casos lo contrario de sillas, espacios limitados, servicios higiénicos limitados, la ambientación sin mayores detalles y en cuanto a equipos, cuentan con una tv y un equipo de música en algunos casos. Por otro lado, se noto que algunos restaurantes contaban con un equipo POS para que los clientes realicen los pagos con tarjeta.

Tercera conclusión

Se elaboró una propuesta de mejora de la atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes de la Avenida Gran Chimú, distrito de San Juan de Lurigancho, Lima 2020 (Anexo 3).

VI. Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda que los dueños de los restaurantes capaciten a su personal en técnicas de atención al cliente y protocolos de los procesos de atención, con ello podrán mejorar sus capacidades de cortesía y capacidad de respuesta.

El personal de atención al cliente debe manejar bien la carta de la comida diaria y conocer los platos debido a que los clientes preguntan en qué consiste la comida y preguntas detalles de la misma, también debe estar bien presentable si es que no puede tener un uniforme que lo distinga, ello contribuirá a que la fiabilidad se incremente.

Los restaurantes deben mejorar su ambientación, pintar las paredes en algunos casos, tener el mismo tipo de mesas y sillas, los espacios deben ser los adecuados para darle comodidad al cliente y finalmente el local debe estar siempre limpio.

Referencias bibliográficas:

- Abrari, S. (2017). Measuring Sustainable Service Quality of Malaysian Water and Sewerage Companies: A Pilot Study. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. DOI: <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i1>. Recuperado de <https://bit.ly/39dpJwC>
- Agencia, EFE (2019). Movistar atenderá llamadas de clientes de Perú con inteligencia artificial. Tecnología. Recuperado de <https://bit.ly/3bb0Naq>
- Álvarez, A. y Rueda, R. (2016). *Evaluación de la satisfacción al cliente del restaurante el corralito ocañero. Ocaña, Colombia*. Recuperado de <https://bit.ly/3bgCjwq>
- Arroyo, P. (2017). *Diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo 2015-2016*. Universidad de San Martín de Porres. Chiclayo, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3dq59MW>
- Ayo, C. Adewoye, O Eweoya, I. (2016). E-banking users' behaviour: e-service quality, attitude, and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 347-367. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0175>. Recuperado de <https://bit.ly/3anOt6R>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Grupo Editorial Patria. México.
- Burgos, D. (2017). *Desarrollo del sistema de gestión de calidad en el restaurante-bar Ouzo Agave Azul S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma técnica colombiana Ntsusna 008*. Universidad Libre de Colombia. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/3boMUW1>
- Correa, R. (2019). La importancia del servicio en un restaurante. *Buen gusto*. Recuperado de <https://www.buengusto.co/la-importancia-del-servicio-en-un-restaurante/>

- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.
- Campos, R. (2019). *Caracterización de la gestión de calidad y la atención al cliente en las micro y pequeñas empresas de servicios rubro restaurantes en el distrito de Sullana año 2018*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote. Sullana, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2wtOGqd>
- Camisón, C. Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, modelos, enfoques y sistemas*. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Canal Horeca (2020). Perú: La actividad de restaurantes creció 5.38% a julio de este año. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/3dmvsTZ>
- CanalN (2019). Perú fue premiado como mejor destino culinario del mundo por octavo año consecutivo. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2wwFIZb>
- Cano, D. (2017). *Gestión de calidad de la atención al cliente y la satisfacción en la micro y pequeñas empresas del sector servicios rubro restaurantes: caso restaurante " la rinconada" en la ciudad de Huarmey, 2016*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Chimbote, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11939>
- Carrera, T. Y Bravo, A. (2016). *Evaluación del servicio de atención al cliente de clientes especiales de la empresa eléctrica santa Elena*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. URL: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16205>. Recuperado de <https://bit.ly/3blf1W2>
- Castellano, I. (2015). *Los procesos de servicios en restauración*. Editorial Síntesis. España. Recuperado de <https://bit.ly/2QCIOy>
- Chorro, M. (2010). *Financiamiento a la inversión de las pequeñas y medianas empresas: el caso de El Salvador*. Serie Financiamiento del Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/33K6nxV>

- Chorro, M. (2010). *Financiamiento a la inversión de las pequeñas y medianas empresas: el caso de El Salvador*. Serie Financiamiento del Desarrollo. Recuperado de <https://bit.ly/33K6nxV>
- Cortes, J. (2015). *Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015*. Editorial Interconsulting Bureau, S.L. Málaga, España. Recuperado de <https://bit.ly/39aDNHb>
- Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *Gestión de la calidad total*. Editorial Díaz de Santos. España.
- Cursos gastronomía (2014). *Tipos de restaurante*. Recuperado de <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/tipos-de-restaurant/>
- Dos, M. (2016). Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén. *Revista de la Educación Superior* 45 (178), pp. 79–95. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile. Santiago de Chile, Chile. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.resu.2016.02.005>. Recuperado de <https://bit.ly/33Bm62n>
- Escudero, M. (2015). *Servicio de atención al cliente. Comercio y marketing*. Editex. Recuperado de <https://bit.ly/2JbxNDe>
- Elshaer, I. y Augustyn, M. (2016). Efectos directos de la gestión de calidad en la ventaja competitiva, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 33 (9), pp. 1286-1310. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0086>. Recuperado de <https://bit.ly/2xfAxwQ>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* vol. 18 (3), pp. 381-398. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

- Hacharanjit, S. (2017). The Relationship Between Employee Job Satisfaction, Perceived Customer Satisfaction, Service Quality, and Profitability in Luxury Hotels in Kuala Lumpur. Prabandhan: Indian Journal of Management. DOI: 10.17010/pijom/2017/v10i1/109101 Recuperado de <https://bit.ly/2WyWVMk>
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- Herreros de Tejada, S. (2014). Administración. Editorial Elearning S.L. España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=AcBWDwAAQBAJ>
- Hue, N. Thu, N. Chi, P. Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Vietnam. Published by Canadian Center of Science and Education. DOI: :10.5539/ass.v11n10p73. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n10p73>
- Ideaspropias (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Editorial Ideas propias. Recuperado de <https://bit.ly/2xhnqLL>
- Ikraman, I. (2019). The Influence of Relationship Marketing, Service Quality, and Customer Satisfaction on Customer Loyalty Over B2B Companies. *Journal of Multidiplinary Academico JOMA*. Recuperado de <http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/411/405>
- Irurita, J. (2012). *Sistemas de gestión de la calidad*. (Tesis de pregrado). Universidad Pública de Gamarra. Escuela Superior de Ingenieros Técnicos Industriales y de Telecomunicaciones. Pamplona. Recuperado de <https://bit.ly/39hQeKE>
- Isotools (2015). Principales indicadores para valorar la calidad de servicios de atención al cliente. Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/06/24/principales-indicadores-para-valorar-la-calidad-de-servicios-de-atencion-al-cliente/>

- Kia Motor Week (2019). Kia gana dos Premios de 2019 MotorWeek Driver's Choice Awards. Recuperado de <https://hispanicprwire.com/kia-gana-dos-premios-de-2019-motorweek-driver-s-choice-awards/>
- Lewis, B. y Vincent, M. (2017). Defining and Measuring the Quality of Customer Service. *Journal Marketing Intelligence & Planning* Vol. 8 (6), pp. 11 – 17. Londres, Canadá. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000001086>. Recuperado de <https://bit.ly/3bgaG6E>
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad del Rosario. Universidad & Empresa*, vol. 18, núm. 30, enero-junio, 2016, pp. 33-54. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133006.pdf>
- López, D. y Gutiérrez, G. (2018). Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador*. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9867>
- López (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. Un pilar en la gestión empresarial. *El buzón de Pacioli. Revista del departamento de contaduría y finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. México*. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Mageto, J. (2019). Internal service quality and employees' perceptions of rail commuter service quality in Johannesburg. *Journal of Contemporary Management*. DOI: : <https://doi.org/10.35683/jcm19005.47> Recuperado de https://journals.co.za/docserver/fulltext/jcman_v16_n2_a24.pdf?expires=1580913145&id=id&accname=guest&checksum=59A850F3E040CCEA174E6C219AA8E54C
- Martin, R. (2016). Quality and Outcomes Framework: what have we learnt. *Revista The BMJ. China*. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.i4060> Recuperado de <https://www.bmj.com/content/354/bmj.i4060.abstract>

- Muhamad, S. Hashim, F. Ariffin, R. (2016). Service Quality, Customers' Satisfaction and the Moderating Effects of Gender: A Study of Arabic Restaurants. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 224(1), pp. 384 – 392. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.05.393.
- Neyestani, B. (2017). Principios y contribuciones de los gurús de la gestión de la calidad total (TQM) sobre la mejora de la calidad empresarial (2017). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2950981>. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2950981>
- Parvadavardini, S. Vivek, N y Devadasan, S. (2016). Impacto de las prácticas de gestión de calidad en el rendimiento de calidad y el rendimiento financiero: evidencia de empresas manufactureras indias, *Gestión de calidad total y excelencia empresarial*, Vol. 27 (5), pp. 507-530. DOI: 10.1080 / 14783363.2015.1015411. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2015.1015411>
- Perntice, C. (2018). Linking internal service quality and casino dealer performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1413476>. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2018.1413476>
- Pérez, E. y Villalobos, A. (2016). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa Chifa-Pollería mi triunfo Chiclayo. *Revista científica horizonte empresarial* Vol. 3 (2), pp. 1-10. Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/379>
- Pérez, L. (2016). Plan de capacitación para optimizar la calidad del servicio del restaurante Cocolón de la ciudad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9090>.
- Mincetur (2004). *Reglamento de restaurantes*. D.S. N° 025-2004. Recuperado de <http://bit.ly/2IM1Ykg>
- Restrepo, M. (2015). *Kapital Cliente. La rentable gestión del cliente*. Editorial CESA. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://bit.ly/2QEijfo>

- Rezaei, S. (2016). Measurement of Quality of Educational Hospital Services by the SERVQUAL Model: The Iranian Patients' Perspective. *Journal Electron Physician*. DOI: 10.19082/2101 Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4844475/>
- Roig, A. (2014). L'avaluació de la qualitat a la Gestió Documental. Obtenido de https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf
- Samanez, L. (2019). Gestión de calidad en atención al cliente y propuesta de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes del distrito de Sayán, provincia de Huaura, año 2019. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Chimbote, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/3aUezy4>
- Santos, T. (2020). Entregan certificación de gestión de calidad a 37 Módulos de Atención Ciudadana del INE. *Diario el Milenio* 2020. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.milenio.com/politica/comunidad/entregan-certificacion-gestion-calidad-37-modulos-atencion>
- Scherer, A. Wunderlich, N. y Von, F. (2015). The value of self-service: long-term effects of technology-based self-service usage on customer retention. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.08>. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/abs/10.25300/MISQ/2015/39.1.08>
- SENA (2006). *Industria de la panificación y la repostería*. Colombia. Recuperada de <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2146/1/3098.pdf>
- Shoaib, M. Maimoona, F. Jaafar, N. y Ayupp, N. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of Air Transport Management*. 67(1), 69-180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.12.008>. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699717304076>
- Smith, E. (2015). The quality strategy impact on organization's performance O impacto da estratégia de qualidade no desempenho da organização. *Revista de*

ciencias Estrategicas, Vol. 24 (35), pp. 15-31. Medellin, Colombia. DOI: rces.v24n35.a2. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655002.pdf>

Spencer, B. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review* vol 19 (3). DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271807> Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/amr.1994.9412271807>

Ting, Y. (2018). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Sage Journals*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1356766718757270>

ULADECH (2016). *Código de ética para la investigación*. Versión 001. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <https://bit.ly/2WHAk0h>

Valdez, M. (2019). Ministerio de Finanzas recibe certificación en sistemas de gestión de calidad en sus procesos. Guatemala. Recuperado de <https://www.agn.com.gt/ministerio-de-finanzas-recibe-certificacion-en-sistemas-de-gestion-de-calidad-en-sus-procesos/>

Vu Minh, N. (2016). The Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. *Journal of Competitiveness*. 8(2), 103-116. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.02.08>. Recuperado de <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1007082>

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos



Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

Título de la tesis: "Propuesta de mejora en atención al cliente como factor relevante para la gestión de calidad de las MYPE del sector servicio – rubro restaurantes de la Av. Gran Chimú, distrito San Juan de Lurigancho, Lima 2020"

La encuesta es de carácter anónimo.

Instrucciones: Marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante de acuerdo a su opinión.

Características del empresario

1	Edad del empresario	20 - 30	31- 40	Más de 40 años	
2	Género	Femenino		Masculino	
3	Grado de instrucción	Primaria	Secundaria	Técnica	Superior
4	Cargo en la empresa	Dueño		Administrador	

Características de las MYPE

5	Tiempo en el mercado	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a más	
6	Número de trabajadores	1 a 5	6 a 10	11 a más	
7	Tipo de contrato del trabajador	Indefinido	Plazo fijo	Tiempo parcial	
8	Empresa formalizada	Sí		No	
9	Tipo de empresa	Natural		Jurídica	

Escala valorativa

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Características de la atención al cliente

Variable 1: Atención al cliente		N	MPV	AV	CS	S
Dimensión 1: Capacidad de respuesta		1	2	3	4	5
1	La empresa atiende a los clientes con mucho esmero	1	2	3	4	5
2	La empresa atiende a los clientes en el menor tiempo posible	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Cortesía		1	2	3	4	5
3	La empresa considera los reclamos como una oportunidad de mejora de servicios.	1	2	3	4	5
4	La empresa suele atender a los clientes con mucha cortesía	1	2	3	4	5
5	La empresa está dispuesta a seguir aprendiendo para mejorar la calidad de mis servicios, teniendo en cuenta mi experiencia	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Fiabilidad						
6	La empresa ofrece ayuda oportuna a los clientes del restaurante	1	2	3	4	5
7	El personal de la empresa está disponible durante todo el tiempo que el cliente permanece en el restaurante.	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Calidad de la comunicación						
8	El personal de la empresa emplea un lenguaje adecuado y con respecto cuando se dirige al cliente	1	2	3	4	5
9	EL personal de la empresa brinda información al cliente de manera clara y precisa.	1	2	3	4	5
Dimensión 5: Infraestructura y equipo						
10	El ambiente del restaurante es acogedor	1	2	3	4	5
11	La empresa cuenta con un equipo electrónico para la modalidad de pago con tarjeta de crédito	1	2	3	4	5
12	El local está limpio durante las horas de trabajo	1	2	3	4	5
13	La cantidad de mesas en el restaurante son suficientes para dar una buena atención	1	2	3	4	5
14	La empresa cuenta con equipos audiovisuales y de telecomunicaciones adecuados para brindar una buena atención	1	2	3	4	5
Variable 2: Gestión de calidad		N	MPV	AV	CS	S
Dimensión 1: Planificación de la calidad						
1	La empresa cuenta con metas a corto, mediano y largo plazo relacionadas a la gestión de calidad	1	2	3	4	5

2	La empresa conoce los gustos del cliente y prepara platos para satisfacer dichos gustos	1	2	3	4	5
3	La empresa conoce las necesidades del cliente y trabaja con el fin de satisfacer dichas necesidades	1	2	3	4	5
	Dimensión 2: Control de la calidad					
4	La empresa verifica los resultados obtenidos durante el desarrollo de sus actividades	1	2	3	4	5
5	La empresa compara los resultados obtenidos con las metas planteadas	1	2	3	4	5
6	La empresa rectifica los errores y se alinea a las metas planteadas inicialmente	1	2	3	4	5
	Dimensión 3: Mejora de la calidad					
7	La empresa invierte recursos en la mejora de la calidad de sus servicios	1	2	3	4	5
8	La empresa innova constantemente en su servicio	1	2	3	4	5
9	Ha sistematizado los procesos para dar una respuesta rápida cuando lo solicitan	1	2	3	4	5

Anexo 2. Lista de empresas en estudio

N°	RAZON SOCIAL	DIRECCIÓN
1	Restaurante Marisquería "chinito"	Av. Gran Chimú 1130
2	Restaurante Cevichería " Sory Mar"	Av. Gran Chimú 228
3	Restaurante Cevichería "Orlandos"	Av. Gran Chimú 212
4	Restaurant Cevichería "Yoli "	Av. Gran Chimú 240
5	Restaurante "Leo"	Av. Gran Chimú 312
6	Chifa Oriental	Av. Gran Chimú 356
7	Cevichería "Piscis"	Av. Gran Chimú 406
8	Restaurante Chicharronería	Av. Gran Chimú 452
9	Restaurant Chifa "Can Ton"	Av. Gran Chimú 470-472
10	Restaurante "Dolle Vida"	Av. Gran Chimú 543 A
11	Chifa "la Paz"	Av. Gran Chimú 621
12	Restaurante "Omnisabores Peruanos"	Av. Gran Chimú 1069
13	Restaurante "San Juanera"	Av. Gran Chimú 1093
14	Chifa "Tao Yon"	Av. Gran Chimú 1121
15	Restaurante "5 Sabores"	Av. Gran Chimú 1390
16	Chifa "Sr Kión"	Av. Gran Chimú 1487
17	Restaurante Cevichería "Puerto Azul"	Av. Gran Chimú 1456
18	Restaurante Cevichería "Jireh"	Av. Gran Chimú 1508
19	Cevichería "Mar Pacifico"	Av. Gran Chimú 1533
20	Ceviche "filo del gusto"	Av. Gran Chimú 703
21	Cevichería "Cevichito Cevichon"	Av. Gran Chimú 619
22	Restauran Cevichería "Sol de Pai"	Av. Gran Chimú 540-546
23	Cevichería Pescados y Mariscos "El Silencio"	Av. Gran Chimú 1044
24	Chifa 2Prince- Zarate"	Av. Gran Chimú 581
25	Restaurante "Fusión Lounge Titán"	Av. Gran Chimú 1136

Anexo 3. Plan de mejora

Para la elaboración de la propuesta de mejora se ha tenido en cuenta las respuestas obtenidas de los restaurantes encuestados. Para tal efecto, se ha puesto énfasis en los factores relevantes de la atención al cliente. Los cuales son necesarios mencionarlos: capacidad de respuesta, cortesía, fiabilidad, calidad de comunicación e infraestructura y equipo. También es importante mencionar que la metodología aplicada para la elaboración del presente plan de mejora es la recomendada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación – ANECA, la cual ha sido adaptada a la presente propuesta.

1. Identificación de los factores de mejora

De acuerdo a los resultados reportados en la investigación se va a identificar en la siguiente tabla las fortalezas y debilidades de los restaurantes de la Av. Gran Chimú de acuerdo a los factores relevantes de la atención al cliente y la gestión de calidad.

Factores relevantes	Fortalezas	Debilidad
Capacidad de respuesta		Considerando que el 40% se encuentra en un nivel malo. Este factor vendría a ser una debilidad en los restaurantes de la Av. Gran Chimú debido a que el porcentaje es alto.
Cortesía	Se registró que el 72% de los restaurantes practican la cortesía en la atención al cliente.	
Fiabilidad	Se reportó que el 32% fue de nivel Regular y 40% Bueno. Por lo que se infiera que el personal de atención conoce la información de los platos que prepara el restaurante	

	y da una información adecuada.	
Calidad de comunicación	Se registra que el 48% es de nivel Regular y el 36% es de nivel Bueno, por lo que se considera una fortaleza.	
Infraestructura y equipo	En cuanto a este factor el 64% es de nivel regular y el 36% es de nivel bueno. Por lo tanto, se considera una oportunidad.	

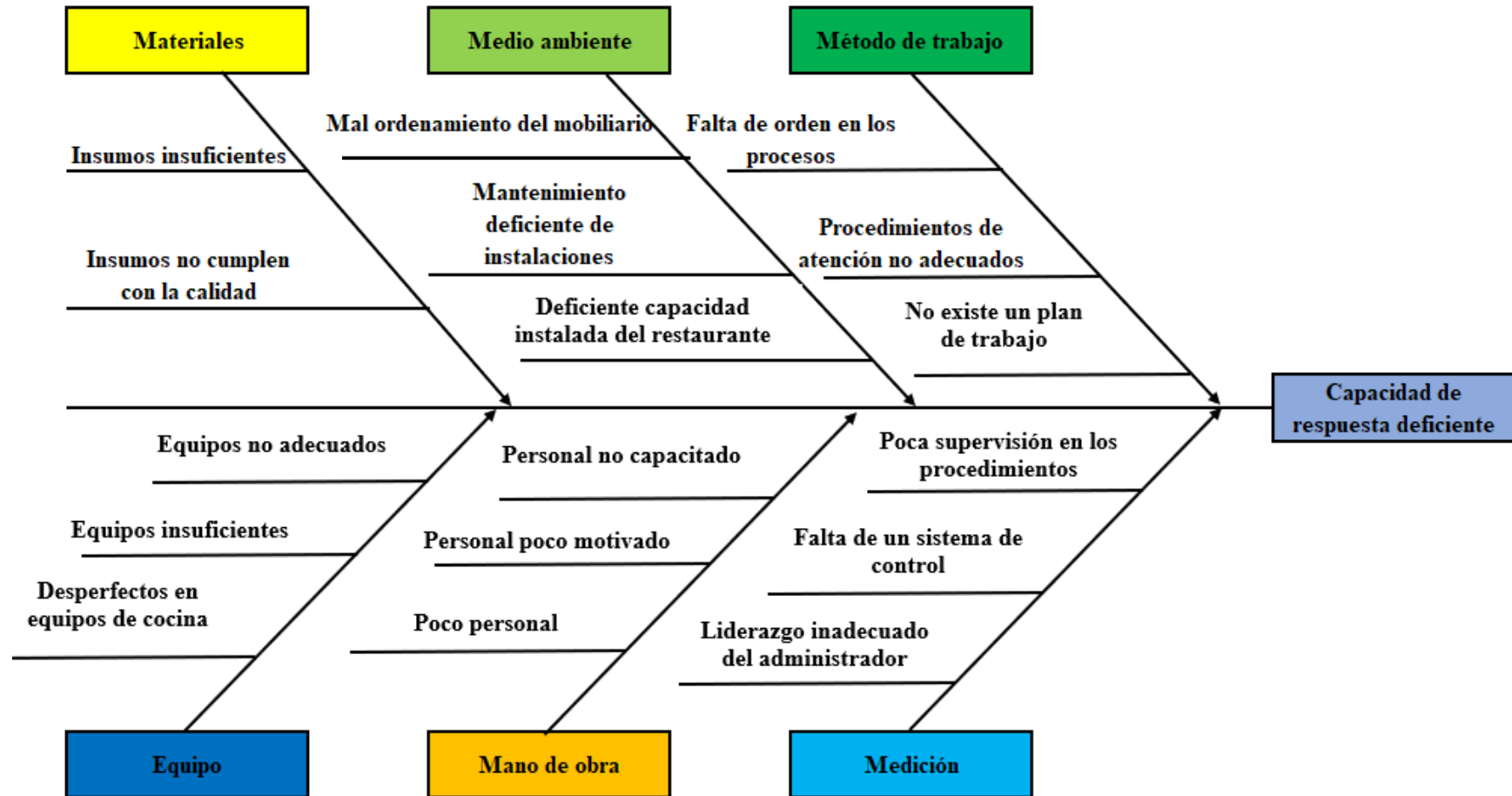
2. Principales causas del problema

De acuerdo a los factores relevantes que se han identificado como debilidades, en este caso los factores son la capacidad de respuesta y la fiabilidad, razón por la cual se aplicará el “Diagrama de Ishikawa” para definir las causas de las debilidades mencionadas.

El sector de alimentos en el rubro de los restaurantes cuenta con una gran competencia, esto se incrementa cuando se encuentra en una Av. Comercial, en este caso la Av. Gran Chimú de la Urbanización Zárate en el distrito de San Juan de Lurigancho. De acuerdo a las encuestas realizadas en el caso de la capacidad de respuesta, es uno de los factores que reporta un gran porcentaje que se considera de nivel “Malo”.

Considerando lo manifestado líneas arriba, el efecto que produce en los clientes es la insatisfacción del mismo. No obstante, los clientes que van a los restaurantes puedan ser clientes fieles o cautivos. Sin embargo, este problema causa que los clientes nuevos no regresen en una segunda vez al restaurante.

Diagrama de Ishikawa



Análisis Ishikawa

En el diagrama elaborado en la hoja anterior se puede mostrar las posibles causas que ocasionan que el servicio brindado por los restaurantes sea deficiente. A continuación se va analizar cada uno de los elementos analizados.

Materiales.

Insumos insuficientes: esto sucede cuando el cliente solicita un plato en específico o cuando los clientes exceden la capacidad del restaurante y deben hacer preparaciones adicionales de comida y el cocinero se encuentra con la sorpresa que no cuenta con los insumos necesarios y cuando envía a comprar el cliente ya se encuentra impaciente.

Insumos no cumplen con la calidad. Ocurre cuando el cocinero se da cuenta que el insumo que está en la refrigeradora ya tiene muchos días y está deteriorado o en mal estado, ocasionando que en ese momento se envíe a comprar el insumo.

Medio ambiente.

Mal ordenamiento del mobiliario. Sucede cuando las personas encargadas del ordenamiento de las mesas no lo realizan a tiempo y cuando llega la hora de la atención, las mesas y sillas constituyen un obstáculo en el camino del mozo.

Mantenimiento deficiente de las instalaciones. Se refiere al mal estado de las instalaciones del local donde el restaurante realiza sus actividades, cuando estas no reciben el mantenimiento adecuado, estas suelen molestar en el momento menos adecuado, ocasionando de esta manera la demora de la atención.

Métodos de trabajo

Falta de orden en los procesos. Cuando los procesos en el restaurante no están estandarizados ni definidos en el restaurante, los trabajadores comenten equivocaciones porque no se entienden entre ellos a la hora de coordinar tiempos y movimientos en cada proceso.

Procedimientos de atención no adecuados. Suele suceder cuando el mozo no administra bien sus tiempos ni la atención a sus clientes, porque confía en su memoria y no elabora la comanda, al no tener comandas tampoco el pedido pasa a la cocina. Situación que el mozo se da cuenta cuando el cliente inicia su reclamo.

No existe un plan de trabajo. El personal no tiene definidas sus funciones, ello ocasiona que algunas veces se dupliquen los esfuerzos o simplemente no haga determinada actividad por no saber qué función le corresponde.

Equipo.

Equipos no adecuados. Ello se refiere a que los equipos que tienen algunos restaurantes no ayudan a cubrir la necesidad propia del restaurante, ello puede suceder en el caso de los equipos de refrigeración, los cuales pueden ser limitados por el espacio de que disponen los restaurantes. Así también, la cantidad de hornillas de la cocina la cual también puede ser limitado porque muchas veces las cocinas que usan los restaurantes pequeños son de casa y no son industriales. Otros de los equipos, herramientas que pueden ser limitados están referidos a los cubiertos, platos, mesas, sillas, entre otros.

Equipos insuficientes. Se refiere a la cantidad de equipos que puede tener el restaurante.

Desperfectos en equipos de cocina. Sucede cuando por falta de mantenimiento los equipos de cocina pueden fallar por ejemplo la refrigeradora, el microondas e incluso la cocina o en todo caso se puede acabar el gas en el momento que está en una hora de mayor afluencia de clientes.

Mano de obra.

Personal no capacitado. En la atención al cliente deben haber personas que tengan conocimientos de atención, pues de ello depende una adecuada atención y de dar al cliente una respuesta que se pueda considerar satisfactoria.

Personal poco motivado. Se dice que de la forma como el personal es tratado en la organización, ese mismo trato dará a los clientes. Es por ello, que se debe analizar qué trato se le está dando al cliente interno (trabajador).

Poco personal. La limitada cantidad de personal es otro de los motivos por la que un restaurante no pueda tener una respuesta rápida y a tiempo, porque cuando el restaurante se llena, la cantidad de mozos o personal podría ser insuficiente para atender a los clientes.

Medición.

Poca supervisión en los procedimientos. En negocios pequeños suele suceder que los procesos no son supervisados al 100% ó en todo caso, esto es efectuado de manera superficial, lo que ocasiona que el servicio no tenga la calidad que debe tener.

Falta de un sistema de control. Esto se refiere a los pasos que se deben realizar para efectuar un adecuado control, para ello se debe determinar los procesos, los trabajadores que están a cargo y las funciones que realizan esto. Después de ello, debe

pasar por un proceso de planificación para poder identificar los indicadores bajo los cuales se hará el seguimiento.

Liderazgo inadecuado del administrador. Este aspecto tiene mucho que ver con el cumplimiento de metas. En este caso el administrador o la persona que dirige el restaurante debe estar comprometido e involucrado en cada uno de los procesos y alentar a sus trabajadores a que se deben realizar las actividades aplicando los principios de gestión de calidad.

3. Formular el objetivo

Objetivo general. El objetivo principal en el plan de mejora es el siguiente: Mejorar las condiciones de la capacidad de respuesta.

Objetivos específicos.

Aumentar en 50% la rapidez de la capacidad de respuesta al cliente.

Capacitar al personal para que realice una labor eficaz.

Mejorar el trato al personal del restaurante.

4. Acciones de mejora

A continuación se procede a definir las acciones de mejora, las cuales tiene en cuenta los objetivos específicos:

N°	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto
1	Aumentar la capacidad de respuesta	Poca	Corto	Alto
2	Capacitar al personal	Ninguna	Corto	Alto
3	Mejorar el trato	Ninguna	Corto	Alto

5. Plan de mejora

Plan de mejora							
Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la tarea	Tiempo	Recursos necesarios	Financiamiento	Indicador	Responsable de seguimiento
Aumentar la rapidez en la capacidad de respuesta.	Enumerar los procesos en el restaurante	Personal de atención y cocina / Administrador	30 días	Personal de la empresa	Restaurante	Menor cantidad de reclamos. Satisfacción del cliente	Administrador
	Asignar responsabilidades.		Una semana				
	Entrenar en el funcionamiento de los procesos identificados		30 días				
Capacitar al personal.	Identificar los temas de capacitación (necesidad).	Personal de atención y cocina / Administrador	Permanente	Personal de la empresa	Restaurante	Cero errores. Cero devoluciones. Cero quejas del cliente	Administrador
	Capacitar al personal						
	Poner en práctica lo aprendido						
Mejorar el trato	Practicar palabras amables hacia el personal.	Personal de atención y cocina / Administrador	Permanente	Personal de la empresa	Restaurante	Cero quejas del cliente. Personal informado. Personal alegre.	Administrador
	Motivar al personal mediante técnicas de relaciones humanas.						
	Crear círculos de calidad						