

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**Propuesta de mejora en la calidad del servicio para
incrementar el nivel de satisfacción de los clientes
de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.", Arequipa - 2022**

Luciana Elba Flores Bolaños

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Arequipa, 2023

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TESIS

A : Felipe Nestor Gutarra Meza
Decano de la Facultad de Ingeniería

DE : Julio Efraín Postigo Zumarán
Asesor de tesis

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de tesis

FECHA : 6 de Noviembre de 2023

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado asesor de la tesis titulada: "PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.", AREQUIPA – 2022.", perteneciente al/la/los/las estudiante(s) LUCIANA ELBA FLORES BOLAÑOS, de la E.A.P. de Ingeniería Industrial; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 15 % de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas:) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que la tesis constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Asesor de tesis

Cc.
Facultad
Oficina de Grados y Títulos
Interesado(a)


DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, LUCIANA ELBA FLORES BOLAÑOS, identificado(a) con Documento Nacional de Identidad No. 72771043, de la E.A.P. de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. La tesis titulada: "PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.", AREQUIPA – 2022.", es de mi autoría, la misma que presento para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis es original e inédita, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

06 de Noviembre de 2023.



LUCIANA ELBA FLORES BOLAÑOS

DNI. No. 72771043

PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.", AREQUIPA – 2022

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

6%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

hdl.handle.net

Internet Source

4%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Internet Source

1%

3

www.coursehero.com

Internet Source

1%

4

repositorio.continental.edu.pe

Internet Source

<1%

5

Submitted to Aliat Universidades

Student Paper

<1%

6

docplayer.es

Internet Source

<1%

7

repositorio.uss.edu.pe

Internet Source

<1%

8

tesis.pucp.edu.pe:8080

Internet Source

<1%

9	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Student Paper	<1 %
10	Submitted to consultoriadeserviciosformativos Student Paper	<1 %
11	Karina M. Laguna-Martínez, Linnette M. Pérez-Cardona. "Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero", Fórum Empresarial, 2017 Publication	<1 %
12	Submitted to Universidad Técnica Nacional de Costa Rica Student Paper	<1 %
13	Submitted to Universidad Peruana de Las Americas Student Paper	<1 %
14	repositorio.uwiener.edu.pe Internet Source	<1 %
15	Submitted to Corporación Universitaria Remington Student Paper	<1 %
16	repositorio.unsa.edu.pe Internet Source	<1 %
17	repositorio.upn.edu.pe Internet Source	<1 %

18	repositorio.ujcm.edu.pe Internet Source	<1 %
19	Submitted to Universidad Alas Peruanas Student Paper	<1 %
20	vsip.info Internet Source	<1 %
21	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Student Paper	<1 %
22	Submitted to Universidad Nacional Autonoma de Chota Student Paper	<1 %
23	repositorio.uladech.edu.pe Internet Source	<1 %
24	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Student Paper	<1 %
25	repositorio.unjfsc.edu.pe Internet Source	<1 %
26	repositorio.umb.edu.pe:8080 Internet Source	<1 %
27	repositorio.espam.edu.ec Internet Source	<1 %
28	repositorio.usanpedro.edu.pe Internet Source	<1 %

29	repositorio.upsjb.edu.pe Internet Source	<1 %
30	repositorio.upse.edu.ec Internet Source	<1 %
31	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Student Paper	<1 %
32	repositorio.autonoma.edu.pe Internet Source	<1 %
33	repositorio.upagu.edu.pe Internet Source	<1 %
34	Submitted to Pontificia Universidad Católica del Perú Student Paper	<1 %
35	1library.co Internet Source	<1 %
36	repositorio.ucsg.edu.ec Internet Source	<1 %
37	repositorio.untumbes.edu.pe Internet Source	<1 %
38	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Student Paper	<1 %
39	Submitted to Universidad Autónoma de Nuevo León	<1 %

40	repositorio.upci.edu.pe Internet Source	<1 %
41	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Student Paper	<1 %
42	"Propuesta de un servicio de gestión de datos de investigación para la red de bibliotecas de una universidad chilena : desde una perspectiva de los profesionales de la información", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2022 Publication	<1 %
43	distancia.udh.edu.pe Internet Source	<1 %
44	Submitted to Universidad de San Buenaventura Student Paper	<1 %
45	Submitted to Universidad Ricardo Palma Student Paper	<1 %
46	repositorio.uasf.edu.pe Internet Source	<1 %
47	repositorio.usmp.edu.pe Internet Source	<1 %
48	documentop.com Internet Source	<1 %

49	Submitted to Universidad Continental Student Paper	<1 %
50	repositorio.lamolina.edu.pe Internet Source	<1 %
51	Cemil Top, Bayad Jamal Ali. "Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy", Revista Amazonia Investiga, 2021 Publication	<1 %
52	theibfr.com Internet Source	<1 %
53	www.theibfr.com Internet Source	<1 %
54	Submitted to Universidad Privada del Norte Student Paper	<1 %
55	repositorio.udch.edu.pe Internet Source	<1 %
56	"Transformaciones urbanas a través de la fiesta: la Fiesta del Redentor y la Feria de Abril", Pontificia Universidad Catolica de Chile, 2022 Publication	<1 %
57	Submitted to Universidad Católica de Santa María Student Paper	<1 %

58	repositorio.unac.edu.pe Internet Source	<1 %
59	worldwidescience.org Internet Source	<1 %
60	repositorio.upla.edu.pe Internet Source	<1 %
61	repositorio.urp.edu.pe Internet Source	<1 %
62	repositorio.uta.edu.ec Internet Source	<1 %
63	fr.slideshare.net Internet Source	<1 %
64	repositorio.upt.edu.pe Internet Source	<1 %
65	es.scribd.com Internet Source	<1 %
66	moam.info Internet Source	<1 %
67	repositorio.undac.edu.pe Internet Source	<1 %
68	www.risti.xyz Internet Source	<1 %
69	FCA CONSULTORES AMBIENTALES S.A.C.. "PAMA del Fundo Blueberries Perú-	<1 %

IGA0013774", R.D.G. N° 349-2018-MINAGRI-
DVIAR-DGAAA, 2021

Publication

70	Submitted to Universidad Católica Sedes Sapientiae Student Paper	<1 %
71	repositorio.uas.edu.mx Internet Source	<1 %
72	Aprajita Kaushik, Frank Peralta-Alvarez, Priti Gupta, Juan Carlos Bazo-Alvarez et al. "Assessing the Policy Landscape for Salt Reduction in South-East Asian and Latin American Countries – An Initiative Towards Developing an Easily Accessible, Integrated, Searchable Online Repository", Global Heart, 2021 Publication	<1 %
73	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Student Paper	<1 %
74	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Student Paper	<1 %
75	Submitted to Universidad Politécnica Estatal de Carchi Student Paper	<1 %
76	dspace.espoch.edu.ec Internet Source	

<1 %

77

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Student Paper

<1 %

78

repositorio.unica.edu.pe

Internet Source

<1 %

79

Ángel Valentín Mercedes García.
"Metodología de análisis para la mejora de los indicadores de sostenibilidad en las redes de distribución presurizadas mediante el uso de sistemas híbridos", Universitat Politecnica de Valencia, 2023

Publication

<1 %

80

"Aplicación de la metodología de Kano para la determinación de un modelo de valor para clientes de productos inmobiliarios", Pontificia Universidad Católica de Chile, 2012

Publication

<1 %

81

Francisco Javier Salguero Barceló. "La sectorización basada en criterios energéticos como herramienta para la gestión hídrica de redes de distribución de agua.", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publication

<1 %

82

J. Esteves. "Implementing and improving the SEI Risk Management method in a university

<1 %

software project", IEEE Latin America
Transactions, 3/2005

Publication

83	repositorio.ucsm.edu.pe Internet Source	<1 %
84	repositorio.unjbg.edu.pe Internet Source	<1 %
85	"Applied Technologies", Springer Science and Business Media LLC, 2023 Publication	<1 %
86	"Marketing relacional y propuesta de fidelización para una empresa de servicios publicitarios", TecnoHumanismo, 2022 Publication	<1 %
87	APS INGENIEROS S.A.C.. "DAP de la Planta Industrial - Ventanilla-IGA0007358", R.D. N° 397-2015-PRODUCE/DVMYPE-I/DIGGAM, 2020 Publication	<1 %
88	Cevero Rómulo Rojas León, Paúl César Calderón Fernández. "Manejo adecuado de la atención al cliente para lograr satisfacción y fidelidad", E-IDEA Journal of Business Sciences, 2021 Publication	<1 %
89	Seung-Hee Lee, JinHyo Joseph Yun, Mónica Méndez Díaz, Clara Martín Duque. "Open Innovation through Customer Satisfaction: A	<1 %

Logit Model to Explain Customer Recommendations in the Hotel Sector",
Journal of Open Innovation: Technology,
Market, and Complexity, 2021

Publication

90	Submitted to Universidad Autonoma del Peru Student Paper	<1 %
91	ciencia.lasalle.edu.co Internet Source	<1 %
92	dspace.utb.edu.ec Internet Source	<1 %
93	pirhua.udep.edu.pe Internet Source	<1 %
94	repositorio.uandina.edu.pe Internet Source	<1 %
95	repositorio.unemi.edu.ec Internet Source	<1 %
96	repositorio.untrm.edu.pe Internet Source	<1 %
97	vdocumento.com Internet Source	<1 %
98	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 36 (2020) (VOLUME II)", Brill, 2022 Publication	<1 %

99	<p>"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 4 (1988)", Brill, 1991</p> <p>Publication</p>	<1%
100	<p>Deysy Lorena Peñafiel-Álvarez, Katina Vanessa Bermeo-Pazmiño. "Calidad proactiva del Cliente con enfoque Servqual y competitividad de la banca pública, Azogues, Ecuador", Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 2022</p> <p>Publication</p>	<1%
101	<p>"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 14 (1998)", Brill, 2001</p> <p>Publication</p>	<1%
102	<p>"XLV Mexican Conference on Biomedical Engineering", Springer Science and Business Media LLC, 2023</p> <p>Publication</p>	<1%
103	<p>repositorio.unal.edu.co</p> <p>Internet Source</p>	<1%

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

ASESOR

Mag. Ing. Julio Efraín Postigo Zumarán

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de investigación no hubiera sido posible desarrollarlo sin el apoyo de varias personas e instituciones a las cuales quiero mostrar mi agradecimiento.

Primeramente, a Dios por otorgarme la oportunidad de llegar hasta esta etapa y por darme la fuerza necesaria para continuar en este proceso. Al docente y asesor, Mag. Ing. Julio Efraín Postigo Zumarán por la dedicación y apoyo brindado en este estudio y por las sugerencias e ideas que me otorgó en reiteradas oportunidades.

Asimismo, quiero agradecer a la Universidad Continental y a los docentes de la Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial por ser pieza fundamental en el desarrollo de mi vida profesional, así como a la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por facilitarme los estudios académicos necesarios para llevar a cabo el presente estudio.

También, agradezco a mi familia, por su amor, trabajo y sacrificio, ellos son el motor que motiva alcanzar mis sueños y quienes siempre estuvieron junto a mí a lo largo de mi etapa universitaria.

Por último, quiero agradecerme a mí misma, autora de este trabajo, por mi compromiso, responsabilidad y perseverancia.

Sin su valioso apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, esta investigación también es suya.

A todos, muchas gracias.

DEDICATORIA

Le dedico el resultado de esta investigación a Dios y a mi familia. Principalmente, a mi madre, Nereyda, quien con su esfuerzo me ha permitido cumplir uno de mis sueños, llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. A mis abuelos, Elba y Jorge, por su cariño y apoyo incondicional. A mis tíos, Yiselma y George, porque con sus consejos y palabras hicieron de mí una mejor persona. Finalmente, quiero dedicar este trabajo a mis primos, Camila, Gael, Sumairy y Facundo, espero ser su fuente de motivación para que nunca se rindan y cumplan todos sus sueños, siempre los llevo en mi corazón. Gracias a todos.

ÍNDICE

ASESOR	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento y formulación del problema	1
1.1.1. Problema general.....	1
1.1.2. Problemas específicos	2
1.2. Objetivos de la investigación	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	2
1.3.1. Justificación	2
1.3.2. Importancia de la investigación	4
1.4. Delimitación del proyecto	5
1.4.1. Delimitación temporal.....	5
1.4.2. Delimitación social	5
1.4.3. Delimitación conceptual	5
1.4.4. Viabilidad de la investigación.....	6
1.5. Hipótesis y variables de la investigación	6
1.5.1. Hipótesis Específicas	6
1.5.2. Variables e indicadores	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	11
2.1.3. Antecedentes locales	12
2.2. Bases teóricas	13

2.2.1. Usuario.....	13
2.2.2. Consumidor.....	14
2.2.3. Cliente.....	14
2.2.4. Tipos de clientes.....	15
2.2.5. Satisfacción del cliente.....	15
2.2.6. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	16
2.2.7. Métodos para medir la satisfacción del cliente.....	17
2.2.8. Dimensiones para la satisfacción la satisfacción del cliente.....	18
2.2.9. Calidad del servicio.....	19
2.2.10. Características del servicio.....	20
2.2.11. Tipos de servicio.....	21
2.2.12. Medición de la calidad del servicio.....	22
2.3. Definición de términos básicos.....	32
2.3.1. Satisfacción del cliente.....	32
2.3.2. Calidad del servicio.....	32
2.3.3. Necesidad.....	33
2.3.4. Expectativa.....	33
2.3.5. Fidelización de clientes.....	33
2.3.6. Lealtad.....	33
2.3.7. Planificación estratégica.....	33
2.3.8. Mejora continua.....	33
2.3.9. Rentabilidad.....	34
2.3.10. Toma de decisiones.....	34
CAPÍTULO III.....	35
METODOLOGÍA.....	35
3.1. Método y alcance de la investigación.....	35
3.2. Diseño de la investigación.....	36
3.3. Población y muestra.....	36
3.3.1. Población.....	36
3.3.2. Muestra.....	36
3.3.3. Técnicas e instrumentos.....	38
3.3.4. Técnicas de procesamiento de datos.....	38
CAPÍTULO IV.....	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
4.1. Diagnóstico situacional.....	39
4.1.1. Reseña histórica.....	39
4.1.2. Filosofía de la Empresa.....	39

4.1.3. Organigrama de la empresa.....	40
4.1.4. Layout	41
4.1.5. Mercado	42
4.1.6. Análisis FODA.....	50
4.1.7. Productos o servicios	51
4.1.8. Flujograma	52
4.1.9. Recolección de datos.....	54
4.1.10. Análisis de levantamiento de información.....	62
4.1.11. Identificación de causas	65
4.2. Propuesta de mejora	70
4.2.1. Error en la estimación de tiempo de atención	71
4.2.2. Personal deficiente	73
4.2.3. Mobiliario insuficiente.....	79
4.2.4. Despliegue de la función calidad	85
4.2.5. Presupuesto	110
4.2.6. Análisis Medioambiental	117
CAPÍTULO V.....	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
5.1. Conclusiones	120
5.2. Recomendaciones.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
ANEXOS	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	7
Tabla 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	41
Figura 2 Layout actual	42
Figura 3 Gráfico de Restaurantes. Tomada de “Encuesta Mensual de Restaurantes”, por INEI, 2022.	43
Figura 4 Frentera “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”	46
Figura 5 Frentera “Chicken’s Bambu’s”.....	47
Figura 6 Frente “Pollería El Colorado”.....	47
Figura 7 Gráfico de Porcentaje de Comidas. Tomada de “Universidad Continental”, por Barrios y Llanos, 2019.....	49
Figura 8 Análisis FODA	50
Figura 9 Ficha Técnica del Pollo a la Brasa.....	51
Figura 10 Presentación del Pollo a la Brasa ofertado por la empresa	52
Figura 11 Flujograma de atención en mesa	53
Figura 12 Flujograma de entrega a domicilio	54
Figura 13 Fotografía de la realización del cuestionario.	55
Figura 14 Evidencia de la observación a partir del diario campo.	56
Figura 15 Toma de datos a partir del Diario campo.	57
Figura 16 Gerente General y socio de la empresa.	57
Figura 17 Entrevista realizada a una clienta.	59
Figura 18 Llenado de la guía de entrevista a una clienta 1/2.....	60
Figura 19 Llenado de la guía de entrevista a una clienta 2/2.....	61
Figura 20 Resultado final del cuestionario al 100%.	63
Figura 21 Imagen gráfica radial a partir de los resultados del cuestionario.....	64
Figura 22 Lluvia de ideas de la insatisfacción del cliente.....	65
Figura 23 Diagrama de Ishikawa de insatisfacción del cliente.....	66
Figura 24 Consolidado de frecuencia para el análisis de datos.....	67
Figura 25 Diagrama de Histograma.....	67
Figura 26 Cuadro de tipo de error, frecuencia y porcentual de los criterios evaluados.....	68
Figura 27 Diagrama de Pareto.	68
Figura 28 Pirámide de causas.	69
Figura 29 Rangos de satisfacción.....	70
Figura 30 Análisis de hipótesis.....	70
Figura 31 Actividades secuenciales del servicio.....	71
Figura 32 Diagrama de recorrido.....	72
Figura 33 Diagrama PERT.....	72

Figura 34 Tiempos generales del diagrama PERT.....	72
Figura 35 Tiempo final estimado.....	72
Figura 36 Descripción y perfil del puesto.....	74
Figura 37 Informe de evaluación de desempeño.	75
Figura 38 Matriz de necesidades de capacitación por competencias.....	76
Figura 39 Plan de capacitaciones 2023.....	77
Figura 40 Convocatoria de la empresa Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.....	79
Figura 41 Etapas del servicio.....	80
Figura 42 Secuencia seguida y frecuencia.	80
Figura 43 Lista de razones o motivos.	81
Figura 44 Valor de proximidad.....	81
Figura 45 Clasificación relacional.	82
Figura 46 Diagrama de relación de actividades.....	82
Figura 47 Secuencia de valor de proximidad.....	83
Figura 48 Diagrama de ubicación de estaciones.....	83
Figura 49 Propuesta de layout.....	84
Figura 50 Lluvia de ideas de los requerimientos del cliente.....	85
Figura 51 Diagrama de afinidad de los requerimientos del cliente.....	86
Figura 52 Simbología de afinidad.....	86
Figura 53 Ponderación para el análisis de la casa de la calidad.....	87
Figura 54 Simbología para la dirección de mejora.	87
Figura 55 Casa de la calidad.	88
Figura 56 Frecuencia de porcentual de atributos.	89
Figura 57 Diagrama de Pareto.	89
Figura 58 Correlación de cómo's.....	91
Figura 59 Documento para la selección de proveedores.....	93
Figura 60 Procedimiento de proceso de producción.....	94
Figura 61 Instructivo de procedimiento 1/3.....	95
Figura 62 Instructivo de procedimiento 2/3.....	96
Figura 63 Instructivo de procedimiento 3/3.....	97
Figura 64 Registro de control de la producción.....	98
Figura 65 Ponderación de los criterios de evaluación.....	99
Figura 66 Evaluación por criterios.....	100
Figura 67 Clasificación obtenida por categorías.....	100
Figura 68 Cumplimiento del plazo acordado según criterio de evaluación.	101
Figura 69 Producto de calidad según criterio de evaluación.....	101
Figura 70 Precio según criterio de evaluación.....	102

Figura 71 Calidad de servicio según criterio de evaluación.	102
Figura 72 Histograma de frecuencia de los criterios de evaluación a proveedores.	103
Figura 73 Diagrama de Gantt de selección y evaluación de proveedores mensual.	103
Figura 74 Fichas técnicas de los productos e insumos.....	104
Figura 75 Formato de evaluación de proveedores.	105
Figura 76 Principales proveedores de la empresa.	106
Figura 77 Plan de acción utilizando la metodología de los 5 W y 1 H para la implementación de las 5S.	108
Figura 78 Diagrama de Gantt de la implementación de las 5 S ½.	108
Figura 79 Diagrama de Gantt de la implementación de las 5 S 2/2.	109
Figura 80 Política de calidad propuesta de la empresa.	110
Figura 81 Consolidado de los costos mensuales.	111
Figura 82 Consolidado de costos y gastos mensuales.....	112
Figura 83 Presupuesto final de la implementación de las propuestas.	112
Figura 84 Depreciación lineal de los activos fijos de la empresa.	113
Figura 85 Porcentaje y montos de los activos, pasivo y patrimonio actuales.	113
Figura 86 Montos detallados de los activos, pasivo y patrimonio actuales.	114
Figura 87 Cronograma de pago aplicando el método francés.....	114
Figura 88 Costo de capital del inversionista.	115
Figura 89 Costo ponderado de capital.	115
Figura 90 Flujo final de caja económico y financiero mensual de la empresa.	115
Figura 91 Análisis del VAN.	115
Figura 92 Análisis de la TIR.	116
Figura 93 Análisis B/C.....	116
Figura 94 Análisis PRI.....	116
Figura 95 Análisis IR.....	117
Figura 96 Clasificación según el impacto de actividades.	118
Figura 97 Análisis Medioambiental.....	119

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de mejora en la calidad del servicio de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” para incrementar la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Arequipa – 2022. La investigación planteó como hipótesis que el nivel actual de satisfacción de los clientes es bajo, lo cual genera repercusiones negativas en la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.", por lo que es factible proponer un plan de mejora que permita incrementar la satisfacción de los clientes. La metodología utilizada fue de tipo hipotético deductivo, pues se propuso un plan de mejora en la calidad de servicio para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”. El alcance del trabajo fue de carácter descriptivo propositivo, pues se llevó a cabo la recolección y descripción de información que presenta relación con la satisfacción de los consumidores frente a la calidad del servicio brindado por la pollería “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”. Para la obtención de la muestra se tomó en cuenta una población que utilizó como referencia el número de clientes que consumieron durante el periodo del año 2021 el cual precisa una cantidad de 3000. De esta manera, se llevó a cabo cuestionarios orientados a 341 consumidores de la pollería. Los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos aplicados en el diagnóstico fueron niveles altos en el tiempo de espera en atención, la inadecuada capacitación en el hornero, tamaño pequeño de local y la intención que muestra el cliente de consumir 1/8 en la presentación del pollo. Se concluyó que “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L” presenta un nivel regular relacionado a la satisfacción de sus clientes generando ciertas observaciones y percepciones a mejorar realizadas por los mismos. En ese sentido, necesario realizar la propuesta del plan de mejora integrado desarrollado en el trabajo reforzando las cuatro causas principales a fin de incrementar la calidad de servicio ofrecido y, por ende, el índice de satisfacción de sus clientes.

Palabras clave: calidad de servicio, satisfacción del cliente, propuesta de plan de mejora, pollería, tiempos de espera, capacitación, local, presentación.

ABSTRACT

The general objective of this research work was to propose a plan to improve the quality of the service of “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” to increase customer satisfaction in the city of Arequipa – 2022. The research hypothesized that the current level of customer satisfaction is low, which generates negative repercussions on the company "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." making it feasible to propose an improvement plan that allows increasing customer satisfaction. The methodology used was hypothetical-deductive, since a plan to improve the quality of service was proposed to increase the level of customer satisfaction of “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” The scope of the work was of a purposeful descriptive nature, since the collection and description of information that is related to consumer satisfaction with the quality of the service provided by the chicken shop “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” was carried out. To obtain the sample, a population was taken into account that used as a reference the number of clients who consumed during the period of 2021, which requires a quantity of 3000. In this way, questionnaires were carried out aimed at 341 consumers of the chicken shop. The results obtained through the different instruments applied in the diagnosis were high levels of waiting time in service, inadequate training in the oven, small size of the premises and the intention shown by the client to consume 1/8 in the presentation. of the chicken. It was concluded that “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L” presents a regular level related to the satisfaction of its customers, generating certain observations and perceptions to improve made by them. In this sense, it is necessary to propose the integrated improvement plan developed in the work, reinforcing the four main causes in order to increase the quality of service offered and, therefore, the satisfaction rate of its clients.

Keywords: Service quality, Customer satisfaction, Improvement plan proposal, Poultry shop, Waiting times, Training, Local, Presentation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la creación de empresas relacionadas con la industria de los alimentos está en aumento puesto que es un rubro que cubre una de las necesidades fundamentales del ser humano, en este caso, la alimentación.

Perú, como es de conocimiento público, es un país que posee una gran diversidad de recursos. De modo que, vinculado con el área gastronómica, es muy destacado; cuenta con una gran variedad y mixtura de platos influenciados por la mezcla de la variedad de culturas que conviven en el mencionado espacio geográfico. El pollo a la brasa se encuentra como uno de los elementos principales y más consumidos, contando con más de 13 mil locales encargados de su producción y distribución ubicados en cada uno de los alrededores del país. Incluso ha sido nombrado, junto al ceviche y ciertas comidas seleccionadas, como platos bandera del Perú. Asimismo, cuenta con un día festivo para su celebración y consumo siendo la fecha escogida cada tercer domingo de julio.

De esta manera, se evidencia una gran cantidad de pollerías debido a que el producto ofrece un alto margen de ganancia al ser muy consumido. La ciudad de Arequipa no es ajena a este boom gastronómico, observándose una elevada competencia para destacar en el mercado. “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, pollería con más de 5 años de experiencia, cuenta con una considerable cartera de clientes; no obstante, la empresa tiene el anhelo de incrementar su participación y presencia en el mercado y analizar detalladamente su desenvolvimiento ante sus consumidores. Es por esta razón, que se propone un plan de mejora integrado con la finalidad de ofrecer calidad en el servicio para elevar la satisfacción de los clientes cumpliendo y satisfaciendo sus necesidades y expectativas repercutiendo positivamente en ampliar y fidelizar a su público objetivo para lograr captar más clientes, asegurar rentabilidad y poseer mejora continua a lo largo de su trayectoria.

En el capítulo I se desarrolló el planteamiento del problema direccionado a la incertidumbre que presenta “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, detallándose tanto el objetivo general como los objetivos específicos, la justificación, importancia, delimitación, hipótesis, variables y alcances correspondientes. La primera variable es la satisfacción del cliente y la segunda variable es la propuesta de mejora en la calidad del servicio.

En el capítulo II se explicó el marco teórico, se expuso los antecedentes internacionales, nacionales y locales. Asimismo, se estableció las bases teóricas y los términos básicos utilizados en el presente trabajo de estudio.

En el capítulo III se describió la metodología empleada, la cual fue de tipo hipotético deductivo acompañada de un diseño de tipo no experimental. Se escogió hacer uso de cuestionarios, entrevistas y diarios de observación destinados a 341 clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L”. El último instrumento fue aplicado a personal de la pollería.

En el capítulo IV se ejecutó el diagnóstico del índice de satisfacción de los consumidores y el servicio ofrecido para analizar posteriormente los resultados mostrados.

Finalmente, en el capítulo V se desarrolló la propuesta del plan de mejora integrado radicando en las cuatro causas a atacar. En adición, se concluyó que el nivel de satisfacción de sus clientes es regular siendo totalmente recomendable aplicar la propuesta expuesta en el documento.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento y formulación del problema

La calidad del servicio no debe considerarse como solo un diferencial competitivo en la actualidad, sino un elemento de valiosa importancia para concretar las relaciones comerciales puesto que al lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes logramos entablar una relación de fidelidad con los mismos y determinar la probabilidad de que un cliente decida efectuar una compra en el establecimiento a futuro. Por el contrario, si el producto o servicio no satisface las emociones del cliente, este expresará su descontento, por ende, disminuirá la rentabilidad, incrementará la pérdida de compradores otorgando a la competencia la posibilidad de captar a los consumidores, se deteriorará la imagen de la empresa y como fatal consecuencia, el cierre de la compañía. Asimismo, hoy en día imitar un modelo de negocio no presenta una gran dificultad, lo complejo es destacar y mantenerse frente a la competencia.

Al hacer referencia a la magnitud de la problemática existente en la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, que es la insatisfacción de los clientes, se tiene que es de suma relevancia, cabe mencionar que esta situación se presenta de manera continua, el cual evidencia que la insatisfacción es un indicador constante originado por diversos factores como la demora en el área de despacho de pedidos, la mala distribución del local que comprende espacio reducido y distribución de planta y la inapropiada distribución de los puestos de trabajo, así como la carencia de aptitudes de los trabajadores. Con el objetivo de controlar y aminorar los errores determinados en el pronóstico se propone reducir el tiempo de espera en la entrega de pedidos, brindar capacitaciones a los empleados a fin de incrementar su productividad, ofrecer incentivos a los trabajadores, contar con una adecuada gestión de stock de materias primas, realizar inspecciones periódicas a las maquinarias, así como el respectivo mantenimiento preventivo orientado al incremento de la calidad del servicio. En ese sentido, el nivel de calidad del servicio actual presenta deficiencias que generan repercusiones negativas en la satisfacción de los clientes de " Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por lo que es factible proponer un plan estratégico de mejora que reduzca el nivel de insatisfacción de los clientes en Arequipa, 2022.

1.1.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” en la ciudad de Arequipa – 2022 para proponer un plan de mejora basado en la calidad del servicio?

1.1.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el índice actual de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de la satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”?
- ¿Cuál es el índice actual de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”?
- ¿Cuáles son los factores según las dimensiones de satisfacción del cliente que los consumidores consideran fundamentales para que “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cumpla con sus expectativas?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora en la calidad del servicio de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” para incrementar la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Arequipa – 2022.

1.2.2. Objetivos específicos

- Precisar el índice actual de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de la satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”.
- Precisar el índice actual de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”.
- Determinar los factores que los consumidores consideran fundamentales según las dimensiones de satisfacción del cliente para que “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cumpla con sus expectativas.

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación

1.3.1.1. Justificación técnica

En la actualidad, las consideraciones tanto generales como específicas por parte del cliente al momento de llevar a cabo la adquisición, ya sea de un artículo o de un servicio, han ido incrementando; es decir, el consumidor es cada vez más exigente con la calidad que la empresa

brinda y el cumplimiento de cada uno de estos aspectos, generando así el nivel de satisfacción obtenido tras la mencionada experiencia.

En un aspecto de carácter práctico, la propuesta al ser llevada a la ejecución ayudará a resolver el problema identificado previamente el cual hace referencia a la disminución de las ventas de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” que son originadas por la reducción de la preferencia de los clientes a causa de su insatisfacción. Al llevar a la práctica dicha propuesta se mejorará la calidad de servicio y así conseguir un mayor grado de satisfacción en sus consumidores.

La propuesta desarrollada dentro del presente trabajo de investigación tomará un papel de predecesor o antecesor para futuras propuestas o implementaciones a realizar dentro de la pollería, mostrando datos, situaciones e información que permitan al restaurante desarrollar nuevas técnicas o utilizar herramientas que influyan en una mejora continua y constante, que a su vez se verá reflejado en un mejor desempeño de la empresa dentro del servicio ofrecido, tomando en cuenta cómo razón fundamental el alto nivel de satisfacción del cliente, a tal punto de superar sus expectativas y obtener mayor lealtad y fidelidad. Además, conseguir una mayor tasa en la captación de nuevos consumidores.

1.3.1.2. Justificación económica

Al hacer referencia a la rentabilidad financiera que debe poseer una empresa se conoce que la misma debe poseer un nivel alto pues esto garantizará que la generación de ganancias o utilidades a través de la utilización de los propios recursos de la compañía está siendo altamente beneficiosa.

A nivel económico, la investigación a emprenderse presenta una gran importancia pues al lograr identificar los factores que causan la insatisfacción en los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se propondrán estrategias de mejora continua que permitan incrementar el nivel de calidad del servicio ofrecido y sobre todo la rentabilidad de la compañía a través de la generación de mayores ganancias, utilizando la menor cantidad de recursos, que finalmente será evidenciado en las utilidades obtenidas anualmente.

Además, conseguir la estabilidad económica en la empresa permitirá el desarrollo de nuevas medidas que tienen un nivel de influencia directo en el cumplimiento de metas a realizarse en un futuro; por ejemplo, la expansión de esta, es decir, nuevas sucursales, la compra de maquinaria y utensilios, uso de nuevas técnicas, etc.

1.3.1.3. Justificación social

Desde una perspectiva social, el presente estudio se encuentra enfocado únicamente a la satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” buscando ofrecer un servicio de calidad, tomando en cuenta sus expectativas y percepciones durante todo el proceso de adquisición del producto.

Asimismo, considerando diversos elementos tales como el desarrollo de capacidad de respuesta frente a las quejas y/o sugerencias realizadas por los consumidores, el trato brindado por el personal, la ausencia de variación en los precios establecidos en su carta, así como la estandarización de tiempos de atención y entrega.

También, se sabe que en la actualidad el rubro de Actividades de Restaurantes y de Servicio Móvil de Comidas es un gran generador de empleo permanente pues con el paso del tiempo el incremento de la presencia de pollerías en la ciudad de Arequipa ha sido notable; por ende, el aumento de las oportunidades para que la comunidad que se encuentra viviendo dentro de la ciudad tenga la posibilidad de postular para conseguir un empleo laboral.

1.3.2. Importancia de la investigación

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se logra evidenciar la relevancia e importancia que presenta la satisfacción del cliente ante el servicio ofrecido por una determinada empresa; actualmente, el mercado competitivo ha ido creciendo con el paso del tiempo, situación que obliga a una empresa a trabajar bajo las bases de la mejora continua y constante pues garantizará entablar un vínculo de fidelización con los usuarios, tomando en cuenta en todo momento la segmentación que posee la empresa. Asimismo, se sabe que un cliente satisfecho realizará otra compra y ayudará a incrementar las referencias que se tengan y las recomendaciones boca a boca positivas, logrando así aumentar el índice de captación de nuevos consumidores.

Afthanorhan et al. (2019), en su investigación “Assessing the effects of service quality on customer satisfaction” definen la satisfacción del cliente como el resultado del estado de ánimo y emocional que tienen las personas luego de tener una experiencia de compra. Por otro lado, se ve reflejado que una buena calidad del servicio influye positivamente en la satisfacción del cliente; por lo tanto; ambas variables tienen una relación directamente proporcional y un alto impacto en las empresas, que conlleva a la búsqueda de herramientas y métodos para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores, aplicando buenas estrategias y dándole un valor agregado que la diferencie de la competencia.

Finalmente, se añade que el término calidad de servicio se encuentra inmerso al momento de explicar o mencionar la satisfacción del cliente; es decir, existe una relación bidireccional entre ellos. De modo que Lizano y Villegas (2019) en su investigación “La satisfacción del cliente como indicador de calidad” explican que estos vocablos son fundamentales dentro del sector de servicios, siendo que ellos, en el Perú representa el 40% de los empleos, reflejando su gran participación en la economía. En tanto, Valenzuela et al (2019) exponen en su estudio “La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios” que la satisfacción de cliente y calidad de servicio son temas que forman parte de las estrategias a realizar con la finalidad de cumplir o superar las necesidades y exigencias cada vez más elevadas que los consumidores muestran, son elementos que buscan diferenciar a la empresa frente a la competencia.

1.4. Delimitación del proyecto

La investigación se desarrolló en la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” ubicada en la Calle Tumbes N° 425, distrito de Mariano Melgar, provincia y departamento de Arequipa.

1.4.1. Delimitación temporal

La investigación y el levantamiento de toda la información se efectúa entre los meses de marzo del 2022 a diciembre del mismo año.

1.4.2. Delimitación social

La investigación toma en cuenta a todos los colaboradores de la empresa, ya sea el gerente general, subgerente, hornero, asistente de cocina, delivery y público en general que asiste a la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” en el distrito de Mariano Melgar – Arequipa.

1.4.3. Delimitación conceptual

La investigación se fundamenta en la satisfacción del cliente, la cual se define como cumplir las necesidades de los consumidores al momento de adquirir un producto o servicio, que supere sus expectativas y traiga consigo la fidelización de estos. Por tal motivo, el objetivo es aumentar la satisfacción de los clientes en la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” a través de la prestación de un servicio de calidad.

1.4.4. Viabilidad de la investigación

La presente investigación es viable, puesto que abarca todas las técnicas necesarias para el incremento de la satisfacción de los clientes. Se tiene a disposición todos los recursos humanos, materiales, económicos y la información requerida para llevar a cabo el presente estudio.

1.5. Hipótesis y variables de la investigación

Es probable que el nivel actual de satisfacción de los clientes sea bajo, lo que genera repercusiones negativas en la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por lo que es viable proponer un plan de mejora buscando incrementar el nivel de calidad de servicio que ofrece la empresa en estudio.

1.5.1. Hipótesis Específicas

- Es probable precisar el índice actual de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de satisfacción de los clientes de la empresa en estudio.
- Es probable predecir el índice actual de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la empresa en estudio.
- Es probable determinar los factores que los consumidores consideran fundamentales según las dimensiones de satisfacción del cliente de la empresa en estudio.

1.5.2. Variables e indicadores

1.5.2.1. Variable 1: Dependiente

Satisfacción del cliente.

1.5.2.2. Variable 2: Independiente

Calidad de servicio.

1.5.2.3. Operacionalización de variables

En la tabla 1 se presenta la operacionalización de variables.

Tabla 1 *Operacionalización de variables*

Variable	Dimensión	Indicadores
Variable dependiente: Satisfacción del Cliente	Elementos Tangibles	Instalaciones físicas.
		Equipos
		Personal
	Confiabilidad	Puntualidad
		Cumplimiento de objetivos.
	Métodos	Pago
		Redes sociales.
	Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	Prontitud del servicio.
		Intención de apoyo.
		Personal competente.
Credibilidad y confianza.		
Empatía	Disponibilidad de tiempo.	
	Percepción de pensamientos y emociones.	
Variable independiente: Calidad de servicio	Ingreso	Informes
		Orientación
	Proceso	Presentación
		Producto
	Salida	Despedida

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se presentan diversos estudios que evidencian la existencia de investigaciones previas relacionadas a las variables de estudio, permitiendo comprender las razones por la que se decidió llevar a cabo la presente investigación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Becerra et al. (2022) en su artículo titulado "Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano" presentan como propósito principal hallar cuáles son los parámetros que los clientes toman en cuenta para percibir el nivel de calidad de servicio en un restaurante mexicano. A través de un análisis factorial confirmatorio y un enfoque cuantitativo se hizo uso del instrumento DINESERV, obteniendo como resultado su validez para el mencionado sector e identificando a la confiabilidad, personal competente y con la experiencia, respuesta y empatía, etc. como principales agentes que integran los aspectos considerados por el consumidor para evaluar su experiencia y grado de satisfacción. Este estudio es de suma importancia para la investigación puesto que emplearon la herramienta DINESERV que demostró su aplicación exitosa dentro del rubro de restaurantes. Además, consiguieron identificar los aspectos que un cliente tiene al momento de realizar su consumo; de esta manera, se relaciona con los objetivos a cumplir que son mencionados en la presente investigación con el fin de reforzar esos parámetros y obtener un mayor nivel de satisfacción del cliente.

Mensah y Dei (2018) establecieron como finalidad, en su estudio "Efectos de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente sobre la intención de recompra en los restaurantes en el Campus de la Universidad de Cape Coast", analizar las repercusiones que traen consigo la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el deseo de una nueva compra en consumidores de restaurantes ubicados en la Universidad de Cape Coast. Por medio de la metodología de una encuesta realizada a 200 clientes de 10 locales de comida en el campus y la alteración en la escala de DINESERV, se consiguió como resultado la comprobación de la influencia y vínculo directo de la calidad de servicio sobre la satisfacción del cliente y a su vez estos dos repercutiendo en la intención de recompra en los consumidores. La mencionada investigación demuestra lo valioso que es para el estudio desarrollado en "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." debido a que se encuentra a la posibilidad de reconocer explícitamente el

resultado de la relación que existe entre las variables de calidad de servicio y satisfacción del cliente y los efectos que conlleva para la empresa.

Silva-Treviño et al. (2021) propusieron en su trabajo de investigación "La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México" identificar con una metodología estadística, tomando en cuenta el análisis factorial exploratorio, determinar la relación de la calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente. De esta manera se concluyó en que existe un vínculo directo y considerable entre la lealtad del cliente y la satisfacción del cliente. En consecuencia, indican que la calidad de servicio es una herramienta que permite tanto la satisfacción del consumidor como su fidelidad. El estudio muestra una relevancia considerable con el trabajo de investigación ya que, a través de la identificación de una correlación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y lealtad de cliente se determinó a la primera como instrumento que diferenciará a una empresa respecto a la competencia. Por esta razón, se debe considerar elevar el nivel ya que permitirá contar con sostenibilidad y rentabilidad en la pollería.

Acosta et al. (2018) en su trabajo de investigación "Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento" sostienen como objetivo analizar el impacto ejercido sobre la satisfacción del cliente por parte de la calidad del servicio. Se tomó en cuenta el empleo de encuestas a 194 consumidores. Para ello se utilizó el índice ACSI, modelo Kano y el modelo SERVQUAL obteniendo como resultado la comprobación del nexo entre satisfacción del cliente y calidad de servicio. El estudio es relevante para la presente investigación porque evidencia la relación entre las variables principales del estudio. Además, muestra la aplicación de herramientas que permitirán a la investigación conseguir datos y resultados más precisos y detallados sobre la realidad actual que experimentan y perciben los clientes al momento de comprar y consumir los productos ofrecidos.

Ali et al. (2021) establecieron encontrar el impacto que conlleva la calidad del servicio técnico y funcional en la satisfacción y lealtad del cliente. En este proyecto consideró diferentes nacionalidades, incluidas (kurdas, turcas, árabes, turcomanas, indias, paquistaníes, uzbekas, nigerianas y británicas) con diferentes puestos, como jefe de la facultad, instructor, personal académico, jefe del departamento, etc. en una determinada cantidad de universidades ubicadas en la región de Kurdistán de Irak. Tomando como base el resultado, el cumplimiento total de un servicio de calidad en un nivel alto proporcionará un gran efecto positivo sobre la satisfacción y lealtad de cada uno de sus clientes. La importancia de la investigación radica principalmente en que exhibe a una empresa con la necesidad de enfocarse en la satisfacción de su cliente a través del empleo de calidad del servicio con un nivel óptimo para aumentar su

grado de satisfacción, lo cual llevará a conseguir su fidelidad y mayor rentabilidad y posicionamiento estratégico de la compañía dentro del mercado.

Conde et al. (2022) realizaron su investigación titulada "Analysis of Service Quality in the Restaurant Sector in the State of Tlaxcala Using The Servqual Model", que tiene como objetivo determinar los factores que influyen en la calidad del servicio y examinar tanto las expectativas como las percepciones que poseen los clientes al momento de realizar una compra. Este estudio es de carácter cualitativo ya que utilizaron como herramienta la realización de 60 encuestas. Como resultado se evidencia la desigualdad entre lo que el cliente espera y lo que recibe y como conclusión se demuestran los aspectos positivos de los clientes satisfechos con el servicio de comida en los restaurantes en México. Este estudio es relevante para la investigación puesto que utilizan el modelo SERVQUAL para poder analizar las dimensiones de la calidad del servicio y permitir la mejora continua en los restaurantes, modelo a utilizar a lo largo del desarrollo de la presente investigación.

Monroy y Urcádiz (2019) llevaron a cabo una investigación titulada "Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México", el presente estudio tiene por objetivo diagnosticar el promedio de percepción de la calidad del servicio y su relación frente a la satisfacción del cliente. Asimismo, cuenta con una metodología cualitativa de tipo transversal ya que se recaudaron los datos a partir de una muestra de 207 personas mayores de 18 años en la ciudad de La Paz - México con la ayuda de encuestas a fin de lograr evaluar las dimensiones de la variable de estudio. Por último, se obtiene como resultado que la eficiencia en la calidad del servicio frente a la satisfacción del cliente es de gran valor para ellos. La investigación es de suma importancia dentro del desarrollo del estudio para toda empresa que se encuentre involucrada en el rubro de restaurantes; puesto que utiliza como herramienta de recaudación de datos cuestionarios, los mismos que permiten evaluar las dimensiones de la calidad del servicio y por ende llevar cabo un diagnóstico situacional de la compañía mediante indicadores que señalen cuál es la mejor opción al momento de tomar una decisión.

Morejón et al (2018) en su investigación "La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera", tuvieron como finalidad realizar un análisis de causa y efecto de la calidad del servicio tomando en cuenta la eficacia del personal, del servicio y de la satisfacción de los clientes. Esta investigación tiene una metodología empírica, cuantitativa y transversal, tomando como muestra a 200 personas entre varones y mujeres y aplicando cuestionarios. Como resultado se evidencia que, sí se encuentra presente una relación directamente

proporcional entre la eficiencia en el servicio y la satisfacción del cliente a la hora de consumir en el restaurante, así como otros factores tales como las instalaciones del local, el personal, amabilidad, entre otros; los mismos que conllevan a generarle ese valor agregado a la empresa y por ende obtener un lazo de fidelización con el cliente. La investigación posee gran relevancia ya que permite identificar la relación directamente proporcional que existe entre calidad y satisfacción del cliente permitiendo de este modo evaluarla a través de la eficacia y que se tome en cuenta a su vez las emociones, percepciones y expectativas de los clientes. Finalmente, hacen referencia a que se debe enforzar todos los esfuerzos posibles en ambas variables para así lograr hacer frente a la competencia y resaltar frente a ellos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Calvo-Pérez y Landa (2019) plantea dentro de su tesis “Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante Tao” precisar la correspondencia entre las variables de la relación de la calidad de servicio y la satisfacción de los comensales en el restaurante “Tao” empleando una metodología de campo y descriptiva. Mediante la realización de encuestas orientadas a 224 consumidores se concluyó que el grado de satisfacción obtenido es alto considerando las 5 dimensiones comprendidas en la calidad de servicio. Además, se evidencia una presente diferencia entre las expectativas y percepción del cliente. Este estudio es crucial para el presente trabajo de investigación debido a que considera las 5 dimensiones comprendidas en la calidad de servicio al momento de determinar el grado de satisfacción de los consumidores, dimensiones que serán consideradas en la presente investigación.

Samaritano (2021) en su investigación denominada “Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el “Restaurant Campestre el Rancho de Robertin” del distrito de Huaral – 2020” expone como objetivo diagnosticar el nexo entre la satisfacción del cliente y calidad de servicio del mencionado establecimiento. Siendo de carácter cuantitativo y utilizando cuestionarios entregados a 167 consumidores; el estudio obtuvo cómo resultado la existencia de una correlación directa entre ambos elementos. Esta investigación es conveniente para ejecutar la propuesta de mejora en la calidad del servicio de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” respecto al número de consumidores encuestados por “Restaurant Campestre el Rancho de Robertin” pues esto otorga un panorama de la cantidad de clientes que se deben tomar en cuenta para llegar a alcanzar un resultado más preciso.

Por su parte, Castillo y Durand (2019) en su estudio denominado “La Relación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente del sector restaurantes de comida italiana del balneario de Huanchaco, 2019” plantearon identificar el posible vínculo que comprende la satisfacción del cliente y la calidad de servicio en estas empresas gastronómicas. Empleando una orientación

cuantitativa y aplicando encuestas se consiguió establecer una trascendental y concreta conexión respecto a la satisfacción del cliente y la calidad de servicio en esta división. Este estudio es sustancial para la investigación dado que refleja un nexo, incluso mostrando una alta y positiva interacción, entre las variables a evaluar a lo largo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

Hurtado (2021) en su trabajo de investigación denominado "Calidad del servicio y satisfacción de los clientes del Restaurant Blanca en el distrito de Piura, 2021" propone mediante un diseño no experimental, un enfoque cuantitativo y el uso de cuestionarios destinados a 297 consumidores con el objetivo de identificar el nexo que presenta la empresa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes del mencionado restaurante localizado en Piura. Como resultado principal se obtiene un nivel alto de vínculo entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. Además, se destaca la calidad en los productos, precio y servicio ofrecidos por la entidad consiguiendo así un nivel alto de satisfacción. El estudio, al reflejar el alto grado de relación que se percibe entre la calidad del servicio y satisfacción del cliente, y los resultados positivos que trae consigo el brindar de manera óptima un servicio resultan cruciales para el trabajo investigativo a desarrollar, como guía e instructivo para efectuar ciertas metodologías y herramientas.

2.1.3. Antecedentes locales

Gonzales y Huanca (2020) en su trabajo de investigación titulado "La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018" a través de una metodología de carácter cuantitativo y con el apoyo de la técnica de la encuesta realizada a 384 consumidores tuvo como finalidad señalar el vínculo que posee la calidad de servicio y la satisfacción del cliente dentro de las pollerías ubicadas en el distrito de Mariano Melgar en la ciudad de Arequipa situándose en el año 2018. De esta manera, obtuvieron como resultado la significativa y existente correlación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, notándose un nivel de satisfacción no adecuado. Este trabajo de investigación es influyente para el estudio a realizar pues el resultado obtenido es adverso a lo estimado previamente, otorgando una concepción sobre la repercusión de la satisfacción de los clientes de una empresa.

Bornas y Calcina (2019) en su investigación "Satisfacción de los clientes en base a la percepción y expectativas en el consumo de alimentos del Restaurante Picantería El sabor Arequipeño, Arequipa, 2018" tiene por objetivo determinar las expectativas y el punto de vista que presentan los consumidores con respecto a su grado de satisfacción, a fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido; por medio de una metodología cuantitativa y de naturaleza

descriptiva. Se aplicó una encuesta con 22 categorías, destinado a 384 comensales y se evidencian como resultado un índice negativo de -34.37 en el grado de satisfacción del cliente, sintetizando que las percepciones en la calidad del servicio ofrecido con relación a las expectativas del cliente no se cumplen de manera eficaz. Esta investigación es esencial para el presente estudio puesto que evidencia la presencia de expectativas y percepciones en los consumidores frente a un determinado servicio, al no recibir el servicio esperado su grado de satisfacción disminuye considerablemente, variables a considerar a lo largo de la investigación.

Montoya y Quispe (2020) en su investigación "El CRM y su relación con la calidad del servicio en Chuspas Restaurante S.R.L. Arequipa - 2020" menciona como objetivo asociar la Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) y la calidad del servicio mediante una metodología cuantitativa y de índole deductivo; en tal sentido se destinó encuestas para la recolección de datos a 35 trabajadores de "Chuspas Restaurante S.R.L.". Arequipa, luego del análisis y evaluación como resultado se obtiene un vínculo positivo directamente proporcional en relación con las variables de estudio de la presente investigación; de esta manera se concluye que la calidad del servicio es buena, pero se recomienda como parte de la mejora continua aplicar estrategias de CRM. Este estudio es relevante para la investigación porque permite conocer indicadores que afectan los vínculos con el cliente y que pueden generar brechas las cuales no permitan fidelizar a los consumidores, por ello es importante conocer sus necesidades y requerimientos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Usuario

López (2020) establece que es un vocablo mayormente relacionado al consumo de un servicio y/o producto específico ya sea de carácter privado o público. Asignado para conceptualizar a aquella persona que emplea o percibe de forma individual una serie de prestaciones brindadas por una compañía, entidad o empresa particulares o pertenecientes al estado, evidenciándose en ciertas ocasiones una operación de desembolso monetario, cabe mencionar, que cuando es sin cargo no se requiere del mencionado previamente.

Al hacer referencia al término usuario Guapo y Falero (2015) lo precisan como aquel que utiliza algo de manera ordinaria, puede ser un objeto e incluso la obtención de un determinado servicio. Asimismo, en cuanto al rubro de las telecomunicaciones hace referencia a objetos tales como computadora, laptop, software, hardware inclusive una persona pues el término se encuentra asociado a diversos recursos.

2.2.2. Consumidor

Según López (2020) hace alusión a aquellas personas que ejecutan consumos o adquieren servicios o artículos sin importar el rubro al que pertenezca la entidad. De esta manera, es un concepto más extenso en comparativa con la de cliente, específicamente, en su vínculo con las compañías y/o empresas. Es también todo aquel que lo obtiene y/o consume únicamente de forma particular, sin ningún tipo de propósito de ganancia económica en un futuro.

Según definen al consumidor como el receptor final que adquiere un bien o servicio, de igual manera, puede ser aquel que reciba una oferta para ello.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI (2020) indica que son los individuos naturales o jurídicos que obtienen, emplean y hacen uso ya sea de productos y servicios y aprovechan su utilidad con el fin de propio o destinado a otra persona es decir son los clientes finales. No se considera consumidor al que hace uso de ese producto o servicio para su propio beneficio.

2.2.3. Cliente

López (2020) sostiene que es el término empleado para mencionar a toda persona jurídica o natural que con gran frecuencia requiere los servicios brindados por empresas y/o compañías, llevando a cabo las distintas adquisiciones en sitios comerciales mediante la presencia de un desembolso monetario. Cabe destacar que tras tener el servicio o producto a su total disposición, aquí sí existe la posibilidad de ejecutar una venta futura para la obtención de ganancias económicas.

En su investigación Justino y Gutarra (2019) exponen que el cliente es aquel en el que la compañía o empresa, ya que en base a un conjunto de sensaciones, conductas y emociones son los que orientan y direccionan sus distintas características inherentes como lo son su ritmo y estilo de vida, gustos, prioridades, preferencias, hábitos, en una decisión de compra. Dicho en otras palabras, la empresa obedece esos estímulos e impulsos que causan la necesidad de adquirir un producto o servicio.

Cabrera (2019) define que el cliente es aquel que frecuenta un lugar seguidamente y que se ve influenciado por la percepción del servicio que le brindan generando de este modo una relación o vínculo amical a largo plazo con la persona que lo atiende seguidamente.

2.2.4. Tipos de clientes

2.2.4.1. Clientes actuales

López (2020) define que es el término utilizado para definir a aquellos que han dispuesto la posibilidad de experimentar la oportunidad de adquirir un artículo y/o producto o percibir un servicio ofrecido por una empresa en más de una situación, es decir, con gran frecuencia.

Alviz y Abarca (2017) exponen que son aquellos que en el último tiempo o de manera habitual llevan a cabo consumos a la compañía y/o empresa. Asimismo, esta especie es la que representa en la actualidad la mayor parte de los beneficios monetarios del negocio gestando la cantidad de ventas en un tiempo presente y así influyendo en el desenvolvimiento de este en el rubro correspondiente.

2.2.4.2. Clientes potenciales

López (2020) considera que es un concepto empleado con la finalidad de delimitar a aquellos que son idóneos para disponer la posibilidad de experimentar la oportunidad de adquirir un artículo y/o producto o percibir un servicio ofrecido por una empresa; pero que aún no lo han realizado. Esta idea es equiparada a la de consumidores en algunas ocasiones.

Alviz y Abarca (2017) indican que son aquellos que, por su facultad, condición económica y disponibilidad, son contemplados como clientes admisibles en un horizonte de tiempo cercano; sin embargo, todavía no llevan a cabo consumos a la compañía y/o empresa en el presente. Además, esta especie es tenida en cuenta como el origen de los beneficios monetarios posteriores del negocio puesto que gestaría la cantidad de ventas en un tiempo futuro, ya sea a corto, mediano o largo a plazo.

2.2.4.3. Clientes conservador

Villanueva (2006) menciona que es aquel individuo que se somete a elegir si adquirir el producto o servicio, teniendo conocimiento de que anteriormente lo que adquirió es probablemente mejor que lo que se oferta en ese instante.

2.2.5. Satisfacción del cliente

Arias (2017) indicando en base a lo conceptualizado por la Organización Internacional de la Normalización en la ISO 9001, una compañía o empresa tiene la posibilidad de establecer los requerimientos del cliente; no obstante, quien posee el último veredicto y dictaminará la aprobación o desaprobación ante el servicio y/o producto ofrecido es el consumidor; teniendo

en cuenta el cumplimiento total de sus expectativas y necesidades, de tal manera que el principio fundamental de un sistema de gestión de calidad es la satisfacción del cliente justificado en las anteriores razones evidenciadas.

Zambotto (2020) considera como fundamental la satisfacción del cliente para lograr un vínculo a largo plazo con el consumidor a fin de brindarle un alto grado de placer. Si el cliente logra satisfacer sus necesidades al recibir el producto y servicio la compañía supera sus expectativas, la misma habrá logrado su objetivo. Por el contrario, el cliente tendrá una mala percepción de la empresa. A través de un óptimo cumplimiento de requerimientos por parte de los consumidores se logrará aumentar el índice de clientes fidelizados, lo cual genera valor a la empresa y a su vez incrementa la rentabilidad de esta.

Rahim et al. (2012) indican que la satisfacción del cliente es el resultado de carácter positivo en el ciclo de consumo experimentado reconocido a través de la apreciación y/o discernimiento del cumplimiento total de un conjunto de propiedades relacionados de manera directa o indirecta a un determinado producto y/o servicio. De esta manera influye en la elección de posteriores compras a realizar.

2.2.6. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Portugal (2021) señala que la consecución total o mayormente parcial referida a cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente, es decir, alcanzar su satisfacción, trae consigo una serie de ventajas, sobresaliendo las siguientes:

- Primer beneficio

Aquí se mencionan el alcance de mantener y fidelizar al cliente; es decir, obtener su lealtad, indicando que existe la eventualidad de ofrecerle, en un horizonte de tiempo cercano, ese u otros artículos tras las repetidas visitas y adquisiciones del producto en mención tomando como punto de partida su satisfacción.

- Segundo beneficio

Un canal de comunicación publicitario sin costo por parte del cliente, quien se encuentra totalmente satisfecho, transmitido a su círculo personal más cercano sobre los aspectos positivos durante el consumo del servicio o producto es una de las ventajas más destacables.

- Tercer beneficio

Por último, apoya de manera directa a ser parte de un selecto grupo de entidades las cuales se encuentran activas constantemente en el rubro económico al que pertenecen, escogiéndola del resto, destacando, y las cuales, en su mayoría son una constante amenaza constante. Portugal (2021).

2.2.7. Métodos para medir la satisfacción del cliente

Andersson y Skalsky (2017) precisan que es de relevante medir la satisfacción del cliente y ser exactos para saber las expectativas de ellos. Además, un factor como el precio no es influyente en los clientes sino también el trato recibido que permite que ellos recomienden ya sea el producto o servicio a otras personas. Una de las estrategias para medir la satisfacción del cliente es mediante la aplicación de encuestas, pero estas deben ser cortas a la hora de interactuar con los clientes. Existen dos tipos de preguntas las cerradas y abiertas, las más utilizada son las cerradas porque proporcionan una escala de medición numérica donde la puntuación más alta es totalmente satisfecho y la más baja insatisfecho; sin embargo, las preguntas abiertas son un poco más complicadas de interpretar debido a que no engloba las experiencias que tiene el cliente. De este modo se concluye que evaluar y valorar a los clientes son fundamentales para que la empresa mejore.

Mencionan que se cuentan con un par de metodologías que tienen por objetivo realizar un estudio a la satisfacción de los clientes, las cuáles son:

- Método directo

Es el que se aplica con mayor frecuencia, comúnmente, por técnicas como la encuesta, destinado a la recaudación de información relacionada al grado de satisfacción mostrado por parte del cliente.

- Método indirecto

Dimensionado internamente puesto que la fuente de información proviene de la misma empresa y/compañía acorde a la satisfacción del cliente.

Andersson y Skalsky (2017) indican otras metodologías tales como:

- Encuestas dirigidas a los clientes

Esta técnica es conveniente para dimensionar el deseo que presenta un cliente para repetir su experiencia de compra y proponer como favorita a escoger a la empresa. Se encuentra relacionada directamente en la medición de la satisfacción de los clientes.

- Tasa de clientes que se alejan

Aquí se menciona que con el objetivo de tener conocimiento sobre lo ocurrido se deber hacer un monitoreo constante direccionado a los clientes que de manera repentina desarrollan su experiencia de compra y entablan relación con alguna otra empresa que forma parte de la competencia.

- Clientes no visibles

Además, es recomendable en ocasiones mediante simulaciones, tomar el papel de un cliente de tipo potencial con la finalidad de mostrar el punto de vista del cliente mismo identificando y dando reporte a cerca de los aspectos tanto negativos como positivos al momento de experimentar el proceso de compra considerando tanto el de la competencia como el de la misma. Andersson y Skalsky (2017).

2.2.8. Dimensiones para la satisfacción la satisfacción del cliente

2.2.8.1. Expectativa

Porras y Prieto (2014) lo definen como la confianza o ilusión que los clientes esperan para lograr obtener algún propósito o fin establecido ya sea a través de un producto o servicio. Cabe mencionar que la idea de que el individuo con referencia a aquellas cualidades le permiten ver el desempeño en un futuro.

Álvarez y Rivera (2019) determinan que es el supuesto dirigido como una medición hacia el mañana. Cabe mencionar también que las expectativas, son ilusiones que los clientes pretenden lograr alcanzar. También es considerada como la opinión que tiene el consumidor sobre las capacidades que puedan tener los productos en un porvenir. Finalmente, se dice que las expectativas de los clientes se aluden a sus experiencias que hayan generado compras y que estos recomiendan a otras personas trae consigo beneficios para las empresas, por ende, se debe de poner los esfuerzos en seguir de manera constante las expectativas para de este modo saber si el cliente está siendo satisfecho con lo que se ofrece tanto en productos y servicios.

2.2.8.2. Servicio

Álvarez y Rivera (2019) exponen que es un término utilizado para describir al conjunto de operaciones que buscan satisfacer con total éxito las demandas, solicitudes y requisitos indicados tanto por el usuario, consumidor o cliente.

Villanueva (2006) indica que es una agrupación de diferentes actividades con el fin de satisfacer las necesidades que tienen los clientes, a través de un producto intangible y personalizado para cada uno.

2.2.8.3. Comunicación

Álvarez y Rivera (2019) precisan que es un vocablo asignado para explicar la acción de carácter social obligatorio, ya que debido a que sin la sucesión de esta el ser humano no sería capaz de participar en interacciones con sus semejantes ni percibir más allá de lo notable. Establecida como la acción y resultado que posibilita comunicarse, siendo además una relación entre varias partes interconectadas en un ámbito social y gramaticalmente es la praxis y el resultado de llevar a cabo la acción.

2.2.8.4. Calidad funcional percibida

Portugal (2021) precisa que está relacionado cómo la dimensión que reconoce el trato de los empleados direccionado hacia el cliente a fin de reconocer el logro a través de una condecoración; caso contrario, decidir por la aplicación de inducciones y/o capacitaciones. Su significado alude a la configuración desarrollada a lo largo del tiempo en el que se brinda al cliente y/o consumidor y como este lo distingue ideando a la empresa. Asignado también para describir el valor presente en el espacio entre las expectativas antes de haber consumido el servicio y la percepción que se tiene luego de haber tenido la experiencia.

2.2.9. Calidad del servicio

Merma y Vera (2019) consideran que la calidad del servicio es establecida en todo momento por el consumidor final, ya que al ser quien recibe directamente el servicio brindado por una determinada empresa, tiene la potestad de definir si dicho servicio es de calidad, basado en qué tan satisfecho se encuentra con lo recibido, pero sobre todo tomando en cuenta siempre si logró satisfacer sus necesidades y cumplió con sus expectativas.

Editorial Vértice (2008) define a la calidad del servicio como la capacidad que posee una empresa para obtener la satisfacción de las necesidades de sus consumidores, la cual se

encuentra directamente vinculada a las características que posee el producto y/o servicio. Asimismo, cabe resaltar que dichas necesidades son altamente requeridas por los clientes; sin embargo, ninguna empresa ha logrado satisfacerlas.

Sánchez et al. (2017) indican que para que una empresa logre generar mayor rentabilidad y así establecerse de manera adecuada en el mercado actual frente a sus competidores, debe buscar en todo momento cumplir con las necesidades y los requerimientos que sus consumidores manifiesten pues este debe ser atendido de manera óptima y eficiente.

2.2.10. Características del servicio

García (2016) considera que dentro de los servicios se percibe la presencia de factores que se encuentran directamente relacionados con estos causando cualidades netamente pertenecientes y que distinguen de los productos. Acto seguido, se mostrarán las características principales de forma minuciosa, precisa y específica.

2.2.10.1. La intangibilidad

García (2016) define que gran parte de los servicios presentan esta propiedad la cual se ve influida en la determinación de su nivel de valor por la subjetividad y la percepción que tiene el consumidor. Se destaca por la complejidad que significa para el cliente al momento de llevar a cabo un proceso de evaluación. Asimismo, determinar un monto tomando en cuenta la relación entre costo-calidad no muestra la mayor de las facilidades por la compañía.

Duque (2005) expresa que, al no tener entre sus posibilidades la demostración en tiempo real, influidos enormemente por el comportamiento que exhibe la demanda en un rubro del mercado, no materializarse y por lo tanto sin chance a almacenarse dentro de inventario, no permite experimentación previa a su uso ni la revisión previa a su compra, siendo esta la principal diferencia al momento de hablar sobre servicios y productos.

Taherdoost et al. (2014) la definen como imperceptible a los sentidos y no física. Además, investigaciones previas consideran la intangibilidad a un aspecto relacionado a la ausencia de evidencia física probatoria que no tiene sustento y sugieren que se sustente en tres dimensiones para la intangibilidad las cuales son generalidad, intangibilidad física e intangibilidad mental. Por último, como ejemplo de intangibilidad son los servicios de delivery, servicios electrónicos, entre otros, los cuales se pueden volver tangibles por la presencia de una persona física; sin embargo, los usuarios que dependen de los servicios para escoger productos estos servicios seguirán siendo intangibles.

2.2.10.2. Valor agregado

García (2016) expone que es un aspecto que tiene como base la diferenciación ante la competencia, asegurarse de llamar la atención de su público objetivo y llevar a cabo el proceso de fidelización. Además, por el lado del cliente se busca que lo recepcionado tenga lógica con lo desembolsado previamente. La habilidad que tenga la organización toma un rol importante puesto que tendrá que transmitir la experiencia única al decantarse por su servicio respecto al disponible en la competencia.

Diago (2012) exhibe con el transcurso de los años, las demandas y exigencias han ido incrementando, es por esta razón que las compañías no solo se limitan en satisfacer los requerimientos solicitados por los clientes; por el contrario, buscan siempre superar sus expectativas ya que conlleva a una serie de beneficios mencionados previamente, causar sensaciones positivas en los usuarios y también influye en la minimización de los perjuicios al generarse una situación negativa.

2.2.11. Tipos de servicio

Méndez (2006) expone estos cinco diversos tipos de servicios mencionados a continuación:

2.2.11.1. Servicio genérico

Se puede determinar que son los servicios que forman parte de los requerimientos de casi todos los usuarios, dentro de ellos podemos encontrar vivienda, prendas de vestir y alimentación. Del mismo modo, se puede considerar a aquellas actividades que son imprescindibles en la vida de un ser humano como el descanso, movilización de un lugar a otro y limpieza.

2.2.11.2. Servicio básico

Son aquellos servicios esenciales que los diversos usuarios desean adquirir en todo momento, dentro de ellos se encuentra el servicio de salud, lo mínimo que espera una persona es adquirir el servicio de un médico de manera adecuada en caso cuente con una enfermedad.

2.2.11.3. Servicio aumentado

En el caso de este tipo de servicio se puede determinar que es aquel en el que se recibe un complemento agregado. Un claro ejemplo es el recibimiento de un souvenir o bonificación al adquirir un determinado producto.

2.2.11.4.Servicio global

Es aquel en el que el recibimiento de un servicio es en una agrupación y no de manera individual.

2.2.11.5.Servicio potencial

Al hacer referencia a este tipo de servicio, se puede establecer que es aquel en el que el consumidor tiene altas expectativas de este y espera que este logre cubrirlas con la ayuda de la implementación de nuevas estrategias y/o tecnología.

Asimismo, González et al. (1989) mencionan que existen otros tipos de servicios, mencionados a continuación:

- Servicios industriales

Con el paso del tiempo la competencia en el mercado se intensifica, lo cual trae consigo la complejidad en todas las industrias y por ende la implementación de servicios que se encuentren al nivel de estas.

- Servicios de consumo masivo

En este punto se considera a aquellos servicios que poseen un gran índice de demanda, ya que forman parte de las necesidades de casi toda la población. Dentro de ellos podemos considerar hoteles, servicios de salud como hospitales y clínicas, supermercados e incluso restaurantes.

- Servicios empresariales de alta tecnología

Considerando la globalización es fundamental contar con herramientas tecnológicas acorde a la vanguardia pues esto nos garantiza ofrecer servicios de talla internacional. Podemos considerar a los softwares de simulación, los cuales nos permiten analizar el comportamiento de una empresa en un determinado escenario; del mismo modo, se considera la automatización de procesos, eliminando costes de mano de obra y optimizando tiempos.

2.2.12. Medición de la calidad del servicio

Quiroga et al. (2016) definen que la medición de la calidad del servicio es un utensilio que sirve como mecanismo para hacer un diagnóstico y medir cada área de una empresa, que puedan estar vinculadas con problemas que generen insatisfacción de los clientes la cual va a permitir

colocar esfuerzos y establecer estrategias de mejora que le faciliten a la organización generar una diferenciación frente a la competencia.

Cisneros (2018) precisa que los bienes y servicios presentan diferentes dimensiones con respecto a la calidad y que para cuantificar el servicio que se brinda se da a través de juntar varios datos e informaciones referentes a la percepción que el cliente tiene con respecto a cada uno de los elementos del servicio los cuales son:

2.2.12.1.Capacidad de respuesta

Pastor (2019) conceptualiza que es la ayuda que se le brinda a las personas o clientes, a través de la puesta en práctica de habilidades, destrezas y competencias para lograr satisfacer las necesidades y requerimientos de los comensales, que requieren de un servicio o producto, el mismo que genera en un determinado tiempo una diferenciación de sus competidores de mercado.

Cisneros (2018) define que es la competencia o facultad que se tiene para asistir con velocidad, trato amable y suficiencia con respecto a la labor que uno desempeña para de este modo se brinde un servicio más óptimo y de ayuda al cliente en el momento que él lo necesite.

2.2.12.2.Seguridad

Cisneros (2018) considera que está vinculada con el entendimiento de que todo trabajador debe de brindar al cliente una relación cordial y amical con el fin de asistirlos, cuando este lo necesite.

Yovera y Rodríguez (2018) señalan que esta dimensión tiene una relación con el destacar como persona y que son parte de la organización. Asimismo, afirman que deben tener vínculo directo, generar y mantener confianza con los clientes, puesto que la seguridad está compuesta de una serie de competencias que ofrece amabilidad, disposición de tiempo y credibilidad.

2.2.12.3.Empatía

Ampuero (2015) explica que se debe brindar una asistencia personalizada, considerando que cada cliente tiene diferentes necesidades y requerimientos a la hora de adquirir un servicio o producto. Por ende, se debe de enfatizar todo esfuerzo en la diferenciación a la hora de atenderlos.

Cisneros (2018) explica que es aquella repercusión muy influyente en cuanto al grado de satisfacción del cliente, puesto que se caracteriza por proporcionar un servicio individualizado

al cliente en ese momento donde ellos lo requieran con el fin de que ellos se sientan escuchados e importantes.

2.2.12.4.Elementos tangibles

Ampuero (2015) conceptualiza que el servicio debe brindar un ambiente cómodo o equipado de máquinas, dispositivos eléctricos, mobiliario entre otros, que tengan manipulación o interacción con los clientes y que sean de fácil accesibilidad, lo cual conlleva a los comensales a tener esa percepción de lo que están por recibir. Asimismo, se integra al personal y si está capacitado para orientar o dirigir a los clientes al momento de la prestación del servicio, también se debe tener en cuenta aspectos como la limpieza y la presentación.

Del Cid (2018) considera que son las relacionadas con la estructura física, el mobiliario y los equipos que se emplean para brindar el servicio a los consumidores.

2.2.12.5.Cortesía

Prieto et al. (2016) indica que es agradar y tener una buena educación en el momento de informar a los clientes, a través de una atención cortés, con amabilidad y escucha activa. Se debe considerar que también aquí es impredecible el buen trato para generar a corto plazo un vínculo que permita la fidelización de estos.

Del Cid (2018) exhiben que es aquel esmero, interés, importancia y cortesía que se le muestra al cliente por parte del personal que labora en la empresa y tiene relación directa con él.

2.2.12.6.Comprensión al cliente

López (2002) indica que vinculan el conocimiento que se tiene del cliente involucrando rasgos, comportamientos y estilos de compra dentro de un segmento ya establecido de la empresa. Se debe de recopilar toda la información, comunicarse con los trabajadores e involucrarlos para lograr elaborar estrategias que hagan diferente a la organización en la competencia.

Del Cid (2018) sostiene que es aquel afán, voluntad por saber y entender aquellas necesidades y requerimientos de los clientes.

2.2.12.7.Accesibilidad

Martínez (2012) indica que es el nivel por el cual cualquier persona puede tener acceso y emplear para un fin un producto o recurso, acceder a un servicio que brinde la empresa con el fin de generar una mayor proximidad con los consumidores. Asimismo, transmitir que los trabajadores de dicha organización están capacitados y a disposición en el preciso momento de acceder a ellos.

Del Cid (2018) define que es la facultad que tienen los servicios de ser abordables y confiables para lograr construir una relación con los consumidores que la necesiten.

2.2.12.8. Profesionalidad

Brea y González (2006) consideran que este criterio está vinculado con la atención que se le brinda al cliente y la preparación que tiene el empleado para hacer bien su trabajo juntamente con las experiencias que uno adquiere y las que aprende de otros profesionales. Por otro lado, se considera la profesionalidad empresarial que implica una imagen impecable de la organización, precios acordes al mercado y por último la limpieza e higiene de la misma.

Por su parte, Del Cid (2018) sostiene que hace referencia a las capacidades y/o habilidades que se requieren para llevar a cabo un servicio.

2.2.12.9. Comunicación

Hinojoza y Tuero (2017) explican que es algo que buscan los clientes con un alto nivel de comunicación que se da por la empresa que brinda el servicio, juntamente con el idioma o lenguaje que pueda llegar al receptor en este caso los clientes y así logren entenderlos claramente.

Cid (2018) precisa que fundamentada en conservar a los clientes comunicados a través de mecanismos que lleguen a ellos estos pueden ser correos electrónicos, publicaciones en redes sociales, entre otros que permitan que el destinatario pueda entenderla y asimilarla fácilmente. Asimismo, como parte de entablar relaciones duraderas se debe de escuchar a los clientes.

2.2.12.10. Lealtad

Montoya y Quispe (2020) determinan que la lealtad que tienen los clientes al momento de realizar sus adquisiciones de aquellos bienes o las reiteradas visitas al mismo establecimiento o negocio están enlazados con aquella carencia de algo que requieren y necesitan suplir. De otro modo la lealtad también es iniciar comunicaciones de simpatía y amicales para perdurar en un horizonte de tiempo duradero con los clientes que son los pilares para que las empresas,

o pequeños negocios sigan siendo vigentes. Asimismo, la lealtad se fundamenta por un lado a través de un comportamiento positivo y optimista como un agente psicológico emocional en el preciso instante en que se consigue y adquiere un bien o servicio, que tiene por fin generar mayores utilidades y logros a las grandes o pequeñas organizaciones empresariales. Finalmente, mencionando la relación social y psicológica con respecto a la lealtad de los clientes se alude que esta se sustenta en agentes cognitivos relacionados a la mente, el juicio, lenguaje y habilidades de asimilar aprendizajes, así como aspectos afectivos que permiten que los servicios o productos pasen de ser satisfechos a darles más valor lo que genera que los clientes sean leales a ellos.

Moreno y Moreno (2016) consideran que es el término lealtad se origina de un vocablo primitivo el cual fue destinado para explicar lo que es fidelidad y fervor dirigida a un motivo específico, ya sea ciudad, país, región, persona, entre otros. Cabe destacar que hace poco el término fue empleado para referirse hacia una inclinación que tienen los consumidores habituales para asistir de manera seguida a los negocios o empresas por un determinado tiempo y de este permitido que generen recomendaciones a otras personas cercanas a ellas como familiares, amigos y círculo social lo que conlleva a una ventaja competitiva dándole mayor valor agregado ya sea a sus productos o servicios ofertados por los negocios.

2.2.12.11. Fidelización

López (2020) precisa que está definida como todo aquello que utiliza métodos, planes que van dirigidos a los clientes no habituales pero que en alguna oportunidad han hecho uso, comprado o consumido los bienes o que de otro modo hayan pactado emplear servicios anteriormente, lo cual permitan seguir efectuándolos con el fin de que se conviertan en clientes usuales.

Landeo (2021) considera que es el todo aquello que engloba toda capacidad que conlleve a experimentar la sensación de satisfacción de productos o servicios dirigiéndolos a estimularlos y de este modo vuelvan a necesitarlos una y otra vez. En esta dirección fidelizar a los clientes constituye que los consumidores se sientan contentos y complacidos generando vínculos perdurables a través de los años lo cual permita gestionar de mejor manera la mejora continua de los productos o servicios ofrecidos atribuyéndoles valores agregado.

2.2.12.12. Benchmarking

Díaz-Bravo et al. (2013) consideran que está basado el benchmarking al desarrollo de generar y acoplar productos, proyectos y servicios a las empresas a raíz de confrontarlos con otras que ya tienen instaurado el modelo. Cabe mencionar que el interés en la atención debe centrarse en las mejores tomas decisiones que dirijan a las empresas a la mejora.

López (2020) la define como el análisis logístico que presentan diversas compañías, ubicadas y/o dirigidas al mismo rubro u otros considerando en todo momento diferentes estrategias, así como la aplicación de tecnología acorde a la vanguardia.

2.2.12.13. Servicio

López (2020) determina que un servicio es el conjunto de todas las actividades que conllevan a satisfacer las ansias o aspiraciones de los consumidores, transformándola en primera instancia a técnicas y diligencias momentáneas las cuales no tienen un control de seguimiento físico, sino que están relacionadas más a la relación entre cliente y proveedor.

Sánchez et al. (2017) exhiben que el servicio engloba todo aquello que los consumidores anhelan de los bienes y servicios independientemente del valor de este, la presentación, características y la fama que pueda generar. Un ejemplo de ello es la compra de un carro moderno, el cliente lo que supone esperar es que siga siendo atendido, que se lleve los mantenimientos de manera eficaz, que no tenga daños ni sufra averías, que pueda financiar este artículo entre otras expectativas, que requiere el cliente para lograr más adelante satisfacer esas necesidades.

2.2.12.13.1. Clasificación de Servicio

Mendez (2006) precisa que desde este punto de vista actualmente hay una versatilidad y diversos servicios a disposición de los clientes que se clasifican en:

- Educación
- Comunicaciones
- Finanzas y económicas
- Construcción y viviendas
- Salud
- Transportes
- Profesionales

- Comidas y restaurantes
- Públicos del Estado
- Infraestructura
- Religiosos
- Inmobiliarias
- Personales
- Culturales
- Recreativos
- Culturales

2.2.12.13.2. Modelos de la calidad de Servicio

a) Primer modelo de Grönroos

Villanueva (2006) Grönroos plantea 3 tipos por los cuales se puede brindar una calidad basado en un servicio mejorado:

- La Calidad Técnica

Está dirigida directamente a que el consumidor desde un punto de valoración se fundamenta en las apariencias que están relacionadas al servicio como por ejemplo la velocidad de atención, el horario de inicio y cierre del establecimiento entre otro.

- La Calidad Relacional o Funcional

Es aquella en la que el servicio es otorgado por el consumidor.

- La Percepción del Cliente sobre el Prestigio de la Empresa

Fundamentada en las experiencias vividas con anterioridad y que se ve muy influenciada por las actuales estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas para llegar a sus clientes, pero a raíz del vínculo que transmiten por vender más la imagen del producto o servicio.

Se dice de este modo que la percepción de los servicios es el resultado de juntar por un lado la calidad técnica, la calidad racional y la imagen corporativa. Infiriendo de este modo que primeramente se fundamenta en dar un servicio eficiente, y con respuestas optimas, seguidamente se da a través de cómo se atiende al cliente durante el tiempo que este permanece en el establecimiento y por último la imagen que es clave para que los consumidores vinculen la reputación de ella como positiva generando que sea recomendada a otras personas y se

obtenga beneficios que sumen aspectos positivos como rentabilidad, satisfacción entre otros, sin descuidar la calidad de los productos o servicios.

Finalmente, lo que señala el autor es que para lograr la una calidad total que perciben los clientes va a depender directamente de la forma en cómo se dé el servicio y esto va a conllevar a que el consumidor sienta que las expectativas que tenía con el producto o servicio lograron rebasarlas y suplieron sus necesidades.

b) SERVQUAL

Carbajal y Molla (2021) consideran que es una metodología concebida por Parasuraman, Zeithaml y Berry en el año de 1988, y es unos de los más empleados para abortar temas como medir la calidad del servicio y su influencia y relación con las expectativas y percepciones de los clientes a través de cinco dimensiones las cuales son:

- Empatía

Hace mención a la manifestación de una atención personalizada que las empresas brindan a sus clientes.

- Fiabilidad

Aptitud que se tiene para hacer que el servicio vaya dirigido al consumidor de forma confiable y sigilosa.

- Seguridad

Se define como el conjunto de conocer, compromiso y obligación que tienen los trabajadores de que transmitan sinceridad y franqueza al cliente.

- Capacidad de respuesta

Es la respuesta a la capacidad sufriente que brindar apoyo inmediato a los clientes y suministrar servicios eficaces y eficientes.

- Elementos tangibles

Conceptualiza que son aquellos recurso y elementos medibles y percibidos por los sentidos como equipos, los trabajadores, las instalaciones físicas del negocio o empresa.

Se asevera que a partir de las investigaciones de diversos autores estas dimensiones son las más relevantes para medir la calidad del servicio a través de las expectativas y percepciones de los clientes. Asimismo, el presente modelo es también reconocido o nombrado Modelo de los Gaps o deficiencias que hacen de conocimiento a los 5 gaps que son de utilidad para entender la calidad del servicio. A continuación, se mencionan:

- Gap 1: existe una divergencia ente lo que son las expectativas y percepciones de los clientes que las empresas desconocen y deberían abordarla para lograr su comprensión.
- Gap 2: se difieren entre lo que los jefes o gerentes mantienen como expectativas y lo que realmente son los requisitos de calidad que los clientes exigen.
- Gap 3: se puede discernir a través de lo que son las diferenciaciones de los requisitos de calidad, diseño del servicio y lo que se le entrega al cliente.
- Gap 4: se diferencia entre lo que viene hacer lo que se transmite al cliente con respecto a lo que las organizaciones brindan verdaderamente.
- Gap 5: existe una clara discrepancia con relación a lo que viene ser percepciones y expectativas en referencia a servicio que aceptan los clientes por parte de las empresas.

Según explica Duque (2005, citado en Reyes, 2017): “las deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad”; en ese sentido, el análisis de estos gaps mediante modelo SERVQUAL ha permitido identificar el origen de los problemas de la calidad de servicio, de esa forma establecer mejoras. Asimismo, se entiende que un servicio tiene una positiva calidad cuando las expectativas previas al servicio fueron superadas por las percepciones de los clientes; no obstante, se considera de calidad deficiente cuando las percepciones son superadas por las expectativas.

Se debe considerar que este modelo se vale de 22 ítems para concretar la medición de las expectativas y otros 22 ítems medir las percepciones, lo que da un total de 44 afirmaciones, evaluados mediante la escala de Likert, que pueden ser adaptados a manera de pregunta para cualquier tipo de servicio. En ese sentido, es importante la utilización de este modelo de medición en diversos campos desde su aparición hasta la actualidad.

c) **SERVPERF**

Portugal (2021) define que tiene su origen en las opiniones de retroalimentación de carácter crítico hechas en el año 1992 hacia el modelo expuesto previamente (SERVQUAL) por Cronin & Taylor.

Lo distinto radica en la forma que se desarrollan las preguntas y su estudio. Su propósito es superar las restricciones presentadas incluidas al momento de hacer uso de las expectativas cuando se realiza la medición de la calidad percibida.

El modelo SERVPERF hace uso solo de 22 aseveraciones, absolutamente todas direccionadas a las percepciones en el funcionamiento recibido, al igual que el SERVQUAL. También hace uso de las mismas divisiones y/o categorías mencionadas en la herramienta anterior. Este cuestionario interroga exclusivamente sobre la sensación que los clientes o consumidores presentan sobre el servicio excluyendo a las expectativas.

d) Modelos de satisfacción del cliente

Señalan que hay dos modelos para medir la satisfacción del cliente:

- Modelo de Cano

Carbajal y Molla (2021) propone tres requisitos relacionados con los productos y servicios:

El primero son los requisitos básicos el cual es indispensable y debe estar disponible para el cliente. El segundo son los requisitos unidireccionales relacionado con la satisfacción del cliente que tiene como fin satisfacer esas necesidades y requerimientos que tienen. Y por último, los requisitos atractivos vinculados con los productos o servicios de más preferencia que son los más consumidos por los clientes y conllevan a la satisfacción de ellos.

- Modelos de análisis de regresión múltiple

Huamani y Rojas (2018) precisan que se fundamenta en un análisis de decisión multicriterio deduciendo que la satisfacción del cliente va a depender de variables las cuales manifiestan atributos de un bien o servicio que la empresa brinda.

- Modelo ECSI

De acuerdo con el modelo ECSI, las dimensiones son las siguientes:

- Imagen de marca

López (2020) precisa que es importante que las empresas tengan la imagen de marca intachable porque de este, en muchas ocasiones depende las decisiones de los clientes la cual está vinculada con preferencia de los productos o servicio de su preferencia y que queda en el recuerdo de estos.

- Expectativa

Duque (2005) considera que es la confianza o ilusión que los clientes esperan para lograr obtener algún propósito o fin establecido ya sea a través de un producto o servicio. Cabe mencionar que la idea de que el individuo con referencia a aquellas cualidades le permiten ver el desempeño en un futuro.

- Niveles de satisfacción

Narváez y Vera (2019) sostienen que es el grado que satisfacción se manifiesta en los clientes después de que ellos hayan utilizado y/o adquirido ya sea un producto o servicio brindado por las empresas a fin de satisfacer y de lograr cubrir con las necesidades y requerimientos de estos. De este modo se menciona que hay tres niveles de satisfacción que los clientes van experimentando:

- Insatisfacción: que de acuerdo a Narváez y Vera (2019) al no lograr con las expectativas de los consumidores, de este modo la insatisfacción se ve reflejada cuando los individuos perciben un bajo desempeño.
- Satisfacción: los autores Narváez y Vera (2019) detallan que se origina cuando las personas ven absueltas sus expectativas y estas son equivalentes al desempeño que brindan a través de los productos o servicios.
- Complacencia: Narváez y Vera (2019) precisan que esta tiene origen cuando las expectativas llegan a sobrepasar lo que el cliente espera lo que conlleva a un mejor desempeño de la empresa, puesto que estos clientes pueden lograr a ser potenciales y a entablar relaciones amicales a largo plazo.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Satisfacción del cliente

Lizano y Villegas (2019) expresan que es un término utilizado para conceptualizar a aquel indicador que tiene por objetivo llevar a cabo la medición en la que un servicio o producto ofrecido cumple o supera las expectativas del consumidor.

2.3.2. Calidad del servicio

Lizano y Villegas (2019) lo definen como una aptitud que posee una empresa al momento de brindar un servicio o producto para satisfacer las evidentes o supuestas necesidades que demanda el usuario de acuerdo con aspectos establecidos.

2.3.3. Necesidad

Barón y Salamanca (2015) lo conceptualizan como un vocablo empleado para definir el estado en la que un ser humano presenta sensaciones relacionadas a la omisión de un cierto número de menesteres básicos.

2.3.4. Expectativa

Montecinos (2006) expresa que es un conjunto de suposiciones sobre aquello que muestre la posibilidad de suscitarse en términos de procesos y resultados en una nueva oportunidad de consumo.

2.3.5. Fidelización de clientes

Hernández (2020) manifiesta que es una expresión usada para explicar una serie actividades y/o acciones que realiza una empresa con el objetivo de conservar nexos estables y continuos con sus clientes a lo largo del tiempo.

2.3.6. Lealtad

Álvarez y Carrasco (2009) mencionan que la lealtad también denominada fidelidad, es aquel comportamiento o tendencia positiva que tiene un cliente dirigido a una marca, evidenciándose en la elección y repetición de compras.

2.3.7. Planificación estratégica

Cascioli et al. (2010) expresan que es un procedimiento que busca alcanzar los objetivos trazados por una empresa considerando su misión y visión a fin de lograr cumplirlos en un determinado tiempo para el beneficio de la organización y así generar una ventaja competitiva frente a los demás.

2.3.8. Mejora continua

Barraza y Dávila (2008) detallan que es toda transformación que tiene como finalidad emplear metodologías la cual consiste en lograr mejorar a través de una forma sistemática y cuantitativa los resultados para analizarlos y aplicar técnicas que permitan la sostenibilidad de la empresa.

2.3.9. Rentabilidad

Valencia (2011) manifiesta que es un concepto que hace referencia a generar valor o liquidez en unidades monetarias mediante la optimización de los recursos que produce una organización frente a la competencia y determina si el proyecto sigue en curso o no.

2.3.10. Toma de decisiones

Isolano (2003) define que es un término referente a la determinación o iniciativa que recae en una persona o equipo con el fin de generar una elección parcial objetiva que convierta la información en acción mediante la evaluación de varias alternativas que genere resultados optimistas.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Método y alcance de la investigación

El presente estudio evidencia que la metodología general que se utilizó dentro de la investigación es de tipo hipotético deductivo ya que se propuso un plan de mejora en la calidad de servicio para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”.

Según Miranda et al. (2020) *“un sistema hipotético deductivo que reafirma la relevancia de hacer del conocimiento un proceso sistemático y medible dentro del marco del control empírico y el análisis causal de los fenómenos, elementos que, para la investigación, implican la separación de las nociones subjetivas de quienes se hacen partícipes en el ejercicio investigativo para proveer principios y leyes que, derivadas de diseños metodológicos apoyados en las ciencias exactas, hagan plausible la comprensión de la realidad expresada en generalizaciones, explicaciones aplicables en el ámbito universal y análisis de variables dentro de la relaciones causa-efecto, dependencia-independencia”*. (p. 8)

Asimismo, respecto a la metodología específica se emplearon las de observación y medición, a través de la aplicación de distintas técnicas de recopilación de datos de información sobre el nivel de satisfacción mostrado por los consumidores de la mencionada empresa, a fin de registrar datos verídicos por medio de encuestas de elaboración propia con el objetivo de obtener resultados relevantes para la investigación. Además, por medio del modelo SERVQUAL se determinaron los factores que los consumidores consideran relevantes según las dimensiones de satisfacción del cliente para que “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cumpla con sus expectativas.

Covarrubias y Martínez (2012) indican que *“la observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica; a diferencia de lo que ocurre en el mundo empírico, en el cual el hombre en común utiliza el dato o la información observada de manera práctica para resolver problemas o satisfacer sus necesidades”*. (p. 5)

El presente estudio es de carácter descriptivo propositivo pues se llevó a cabo la recolección y descripción de información que presenta relación con la satisfacción de los consumidores frente a la calidad del servicio brindado por la pollería “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”. Además, se recurrió al uso de cuestionarios de elaboración propia en el campo de la investigación.

3.2. Diseño de la investigación

La presente investigación cuenta con un diseño de tipo no experimental debido a que no se expone durante el desarrollo del trabajo la manipulación de las variables establecidas; por otro lado, se indica que sobre una muestra de población en un determinado tiempo se efectuará una recolección de datos asociados a los consumidores de la empresa lo cual establece que el estudio es de carácter transversal o transeccional.

Asimismo, este estudio cuenta con un enfoque cuantitativo ya que se analiza estadísticamente los resultados obtenidos al realizar encuestas de elaboración propia, así como el índice de frecuencia de quejas y/o reclamos.

Fuentes-Doria et al. (2020) conceptualizan que *“la investigación no experimental se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hace la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Los estudios no experimentales buscan estudiar el problema en las condiciones naturales del entorno a partir de la observación o haciendo uso de instrumentos de medición, analizando, describiendo y comparando el comportamiento de la variable dependiente con relación a la independiente”*. (p. 59)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

Se tendrá como objeto de estudio a “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, empresa que se encuentra ubicada en el distrito de Mariano Melgar, dedicada a brindar el servicio de venta de pollos a la brasa; no obstante, se analizará la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio recibido. Cabe resaltar, que se utilizó como referencia el número de clientes que consumieron durante el periodo del año 2021 el cual precisa una cantidad de 3000.

3.3.2. Muestra

En el caso de la muestra, se desarrolló en base a un criterio no probabilístico de tipo accidental, la cual está orientada a los clientes que se encuentren disponibles y al alcance siguiendo un

juicio subjetivo, en lugar de determinarla bajo criterios de inclusión o exclusión. Cabe resaltar, que esta decisión fue tomada de manera estratégica puesto que un muestreo inadecuado podría traer consigo conclusiones erróneas, las cuales afectan de manera directa para la ejecución de la presente investigación, perdiendo tiempo y recursos.

A continuación, se señala la fórmula que apoyará a la realización del cálculo de la muestra a emplear dentro de la investigación, determinada por un variable cuantitativa de una población conocida, que en este caso hace referencia a los consumidores de la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * S^2}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * S^2} \quad (1)$$

Donde:

- n: Tamaño de la muestra
- S^2 : Varianza muestral
- Z: Nivel de confianza, puede ser mayor a 0,95
- N: Tamaño de la población de estudio
- d: Error muestral o de estimación

Tras la aplicación de la fórmula y reemplazando los datos se obtiene el siguiente resultado:

$$n = 341$$

De esta manera, se debe llevar a cabo cuestionarios orientados a 341 consumidores de la pollería, número que permitirá diagnosticar la realidad de una parte de la población.

3.3.3. Técnicas e instrumentos

Tabla 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO
Encuesta: según Albir et al. (2010) se puede definir a encuesta como “una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada.”.	Modelo de cuestionario estandarizado "SERVPERF" con la escala de Likert orientado a la medición de la satisfacción del cliente a fin de obtener la opinión de los consumidores.
Entrevista: Díaz-Bravo et al. (2013) señalan que “ <i>la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.</i> ”.	Guía de entrevista estructurada a consumidores de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." y libreta de notas con el objetivo de determinar cuáles son sus percepciones y expectativas del servicio a adquirir.
Observación: Díaz (2010) expone que “ <i>la observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos</i> ”.	Diario de campo con guía de observación y registro anecdótico a fin de identificar y registrar conductas en el trabajo por parte del personal durante el proceso de atención al cliente.

3.3.4. Técnicas de procesamiento de datos

En el siguiente apartado se detallan aquellas técnicas estadísticas que permitieron llevar a cabo el análisis de los datos recolectados respecto a los instrumentos utilizados dentro del trabajo de investigación los cuales facilitaron la cuantificación de los resultados para su respectivo análisis.

- Tabla de Frecuencias y Gráficos Estadísticos.
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Dispersión
- Diagrama de Ishikawa
- Microsoft Excel

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico situacional

4.1.1. Reseña histórica

En el año 2016, George trabajaba como administrador en la pollería “El Colorado”, donde conoció a Alejandro, un señor que llevaba laborando más de 20 años en el rubro y tenía conocimientos básicos sobre la gestión de una pollería. Con el paso del tiempo, surgió una amistad entre ellos y ambos notaron que ser propietarios de su propia pollería era una gran oportunidad de negocio pues lograrían generar recursos monetarios a través de la prestación de un servicio en el mercado; es así como el 01 de junio del año 2017, George Luigi Flores Bolaños y Alejandro Hernán Zapana Chávez consolidaron su sueño de abrir las puertas de su primer local ubicado en Av. Mariscal Castilla N° 1104 (Mariano Melgar), 6 mesas, 3 trabajadores y muchas ganas de salir adelante, registrando como fecha de inicio de actividades en SUNAT el 16 de agosto del mismo año; brindando un servicio gastronómico a través de la venta de pollos a la brasa donde se conservan ingredientes netamente peruanos y cuentan con una preparación especial.

Con el paso del tiempo, el público identificó el sabor particular que poseen los productos ofertados por dicha empresa, mostrando su preferencia y fidelización hacia la “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, hecho evidenciado en el incremento de sus ventas. A lo largo de estos años se han realizado modificaciones con el objetivo de promover el desarrollo del restaurante, originado por las exigencias de los consumidores, poco a poco implementaron una mejor infraestructura y una estrategia de diferenciación mostrando rasgos que los identifican dentro del mercado. Actualmente, el incremento de los competidores en la zona en la que emprendieron operaciones los obliga a mostrar un mayor enfoque en base a la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de la generación de un servicio de calidad debido a que el grado de fidelización de sus consumidores ha disminuido con la incursión de nuevas pollerías, las cuales cuentan con metodologías modernas e innovadoras.

4.1.2. Filosofía de la Empresa

Misión

Ser identificados como líderes en el rubro de pollerías dentro de la ciudad de Arequipa, por un producto de alta calidad y nuestro servicio totalmente orientado hacia el cliente consiguiendo su satisfacción y superando sus expectativas.

Visión

Satisfacer a nuestros clientes, ofreciendo los mejores pollos a la brasa con insumos de calidad. Además, brindar un óptimo servicio y atención hacia los consumidores. Proporcionar un ambiente de trabajo positivo que promueva la innovación y mejora continua en todas las áreas.

Valores

La cultura organizacional de la compañía promueve en todo momento el trabajo con un alto nivel productivo a fin de desarrollar la capacidad de nuestros colaboradores y así hacerlos fuertes, competentes y valiosos; cabe resaltar, que en “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” trabajamos con vocación al servicio.

- Integridad y honestidad.
- Compromiso y responsabilidad.
- Equidad, respeto y buen trato.
- Trabajo en equipo y liderazgo.
- Disciplina, puntualidad y orden.
- Laboriosidad y productividad.

4.1.3. Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa:

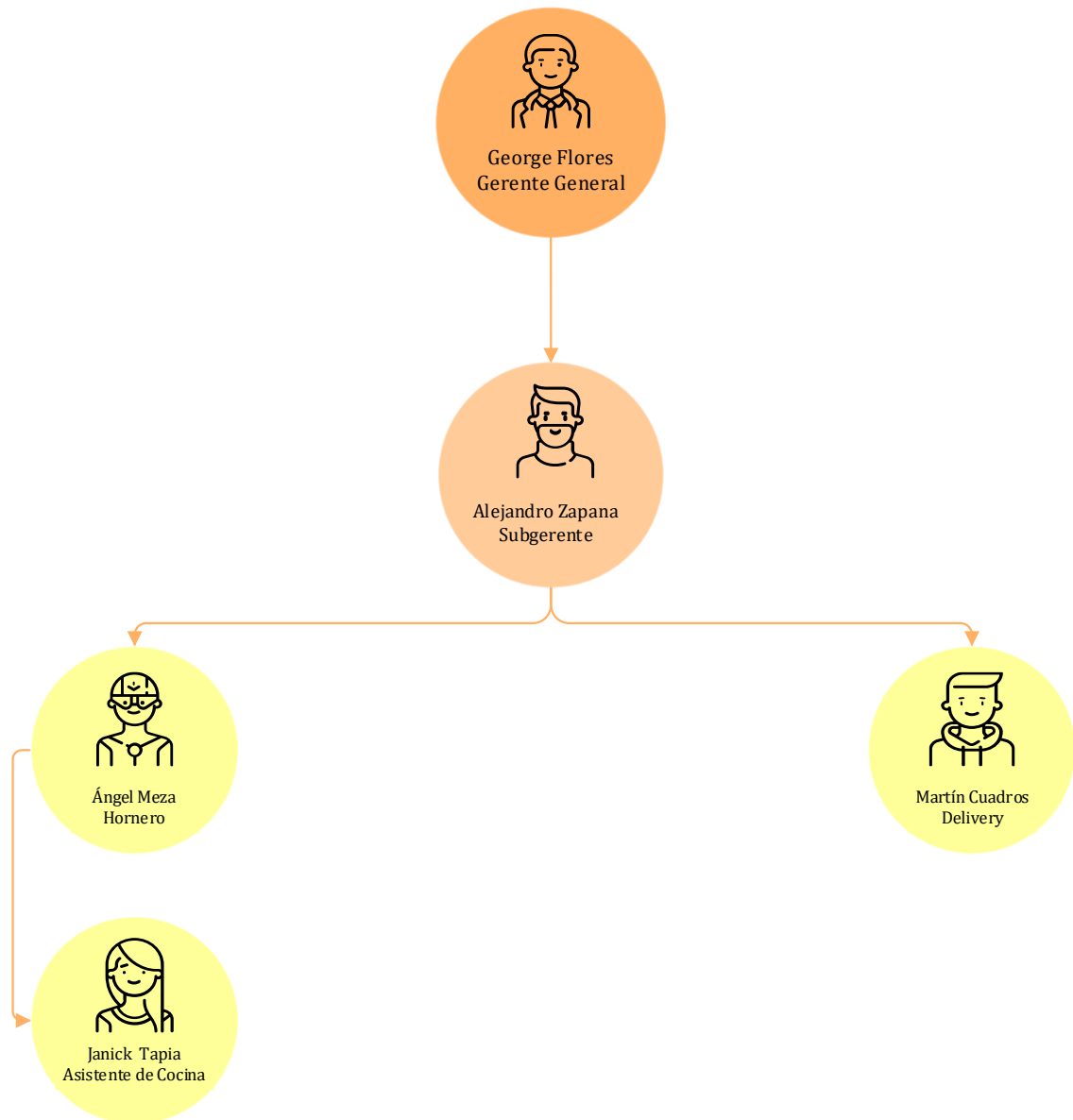


Figura 1 *Organigrama*

Este es el organigrama del personal de la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” que cuenta bajo sus filas con un total de 5 personas.

4.1.4. Layout

Se muestra la siguiente distribución de planta de la empresa.

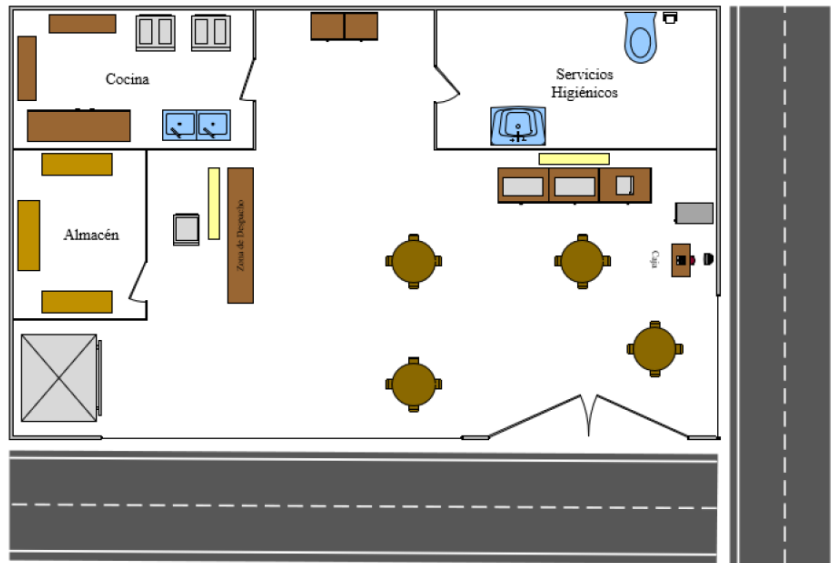


Figura 2 *Layout actual*

En el Layout se identifican un total de 6 áreas en las que se encuentra dividida la pollería: cocina, almacén, zona de despacho, área de consumo, caja y, por último, servicios higiénicos. Además, se observan 4 mesas disponibles.

4.1.5. Mercado

“Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cuenta con una gran ventaja competitiva en el mercado de pollerías pues cuenta con costos bajos comparados con el resto de los restaurantes dedicados al mismo rubro, en la actualidad su público objetivo son personas ubicadas en las clases B, C y D; es por esta razón, que con el paso del tiempo va ganando espacio en la industria de las pollerías, incrementando así su rentabilidad y permitiéndole obtener una mejor posición en el mercado.

A continuación, se presenta dos análisis de ventaja competitiva.

4.1.5.1. Análisis macroentorno (PESTEL)

4.1.5.1.1. Factor político

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022) en estos últimos años, Perú se encuentra atravesando una situación de inestabilidad política muy perjudicial. Las distintas implementaciones de normas y leyes que no lograron el objetivo de afrontar el estado económico en el que se encuentra del país. Además, las medidas impuestas no han sido eficientes; por el contrario, han generado el descontento de la población reflejada en distintas marchas y protestas en contra del estado peruano.

De esta manera presenta una consecuencia directamente relacionada con la elevación del precio en los distintos productos y alimentos (inflación). De acuerdo con el último informe realizado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) respecto al mes de abril del año 2022 se expone un alza en el precio de los pollos a la brasa del 1.1% por el acrecimiento de los costos de la variedad de materiales necesarios para llevar a cabo su producción.

4.1.5.1.2. Factor económico

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2022), actualmente la economía peruana está manteniendo un crecimiento óptimo según lo esperado en el año 2019 puesto que el PBI (Producto Bruto Interno) del 2021 fue de 13% superando las expectativas del pronóstico y se estima que para el 2022 oscile entre los valores de 3.5% a 4%.

Según el reporte del INEI (2022) (Instituto Nacional de Estadística e Informática) el sector de restaurantes muestra un incremento de 92.06% en base a su rendimiento positivo en sus componentes.

Además, se toma en cuenta la dinámica que presentan las actividades de restaurantes, pollerías, chifas, pizzerías, cevicherías, etc.



Figura 3 *Gráfico de Restaurantes. Tomada de “Encuesta Mensual de Restaurantes”. Tomada de INEI, 2022.*

4.1.5.1.3. Factor social

Rodríguez (2018) menciona que en el Perú se considera el día del “Pollo a la Brasa” y ello se menciona en la resolución directoral nacional N.º 1066- INC, desde la fecha del 14 de octubre

del 2014, el instituto Nacional de Cultura reconoció como Especialidad Culinaria Peruana declarando el tercer domingo de Julio de cada año como “El Día del Pollo a la Brasa”.

El “Pollo a la Brasa” es uno de los platos preferidos gracias a su sazón. El origen de este singular plato sucedió en el distrito de Ate, en la zona de Santa Clara, donde Roger Schuller inauguró el primer recinto, lugar donde se empezó a vender el pollo a la brasa, este establecimiento era denominado como "La Granja Azul". Tras varias pruebas para lograr el modo de preparación con diferentes mecanismos, quedó hornear con barras giratorias gracias a la idea de Franz Ulrich. Desde entonces, este peculiar plato se masificó en todas las zonas del Perú a nivel nacional y ya actualmente internacionalmente.

4.1.5.1.4. Factor tecnológico

Ramírez et al. (2017) manifiestan que hoy en día una de las principales inversiones en los restaurantes es en software, pero con la nueva tecnología y un mundo más digitalizado, la tendencia es invertir en mejorar la experiencia del cliente y la rapidez, como lo demuestran las implementaciones de un iPad, en el caso de Chilis Restaurant incrementó sus ventas de en un 50% y McDonald's, en un 20%. Cabe mencionar que de igual manera algunos restaurantes ya cuentan con pantallas móviles para realizar pedidos y en el caso de Pizza Hut, esta posee su propia pizarra interactiva. Sin duda, ha habido una gran cantidad de aplicaciones tecnológicas relacionadas con las nuevas generaciones, especialmente para los millennials.

En Perú esto se ha hecho en muchos restaurantes, recientemente nuevas pollerías invirtieron en un dispositivo de pedido digital en cada una de sus mesas y es probable que más personas se sumen a esta tendencia a pedido de sus clientes, a su conveniencia y la comodidad del mejor servicio.

4.1.5.1.5. Factor ecológico

FAO (2016) expone que al tomar en cuenta que es muy difícil estar preparados para combatir amenazas ecológicas (huracanes, tornados, etc.) estos nos afectan de gran manera ya que disminuye mucho el flujo de gente, afecta la economía del consumidor y el país en general, por ende, las ventas aminoran de forma drástica.

Por otro lado, el calentamiento global afecta la crianza de los pollos, ya que debido al calor se dificulta la perfecta crianza de estos, por lo que es necesario invertir en tecnología para mantener a los pollos en óptimas condiciones.

Nuestro país, gracias a su favorable geografía y clima, tiene una amplia diversidad en costa, sierra y selva, por ende, contamos con una gran variedad de productos culinarios.

4.1.5.1.6. Factor legal

De acuerdo con la Ley N° 29571 “Código de Defensa y Protección al Consumidor”, todas las organizaciones están obligadas a contar con un libro de reclamaciones para que los consumidores puedan presentar sus quejas, lo que les permite conocer las principales incomodidades que poseen los consumidores frente al servicio brindado, otorgando la oportunidad de conocerlas a detalle y finalmente, proponer mejoras.

Por su parte, la Ley 30021 de “Promoción de la Alimentación Saludable de Niños, Niñas y Adolescentes” tiene como objetivo reducir las enfermedades no transmisibles como la diabetes y el cáncer, y cada vez más restaurantes toman medidas para hacerlo. Reduce los daños causados por el consumo excesivo de grasas y azúcares, que a menudo se incluyen en los productos ofrecidos.

También, el Decreto N° 1222 legaliza los procedimientos administrativos y fortalece el control de higiene e inocuidad de los alimentos industriales, acuícolas para facilitar el comercio y exige la certificación de las normas de higiene general o confirmación técnica oficial del plan HACCP emitido por el Ministerio de Salud. Finalmente, el Decreto Legislativo N° 1062, artículo 20 “Ley de la inocuidad de los alimentos” tiene por objetivo garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, a fin de proteger la vida y la salud de las personas, con un enfoque preventivo e integral, a lo largo de toda la cadena alimentaria, incluido los piensos.

4.1.5.2. Análisis microentorno

4.1.5.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores

En la actualidad se sabe que el mercado de las pollerías se ha ido fortaleciendo con el paso del tiempo pues hoy en día existen diversas empresas establecidas de forma correcta, considerando en todo momento diversos factores, tales como: estrategias de marketing, diferenciación del producto, presentación del plato, sabor, calidad y sobre todo atención a los consumidores. Todo lo mencionado anteriormente con el objetivo de generar el ingreso de nuevos competidores. Es por esta razón que el servicio y marcar la diferencia es de suma importancia si se desea resaltar frente a los competidores.

Según la agencia peruana de noticias Andina (2021) “existen 13 000 mil pollerías a nivel nacional”. Se sabe que la venta de pollos a la brasa en nuestro país es un negocio que genera un margen de ganancia considerable debido a su nivel de consumo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este “boom” sigue promoviendo las inversiones en el sector lo cual trae consigo el ingreso de nuevos competidores al mercado. Asimismo, se precisa que el incremento del precio del pollo crudo a causa de la inestabilidad política en la que nos encontramos reduce los márgenes de ganancia en los negocios. “Existe una mediana alta amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a que la inversión inicial es de aproximadamente S/.15 000.00”. El margen es amplio debido a que existen pollerías básicas con oferta de solo 1 plato al día y las más sofisticadas que contemplan variedad de platos y servicio de calidad.

Por último, el retorno de la inversión es en promedio de 1.5 años, considerándose como un periodo de tiempo corto y retorno de inversión rápido y con bajo riesgo. A pesar de ello, para que una pollería puede ser sostenible en el mercado en el que se desarrolla debe poseer diversas estrategias que le otorguen valor agregado y les permita resaltar frente a sus competidores.

Poder de negociación: media alta

4.1.5.2.2. Rivalidad entre competidores

El mercado de restaurantes dedicados a la producción de pollo a la brasa es altamente competitivo, debido al elevado número de locales que poseen las principales cadenas y por sus diferentes procesos de expansión. Para la empresa en estudio solo se identifica 2 competidores potenciales que se encuentran cercanos al establecimiento.



Figura 4 *Frentera “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”*



Figura 5 *Frentera "Chicken's Bambu's"*

Fotografía tomada a una de las empresas que compite con la pollería, en este caso, se trata de "Chicken Bambu's".



Figura 6 *Frente "Pollería El Colorado"*

Poder de negociación: baja

4.1.5.2.3. Poder de Negociación con Proveedores

Las empresas dedicadas al rubro de servicio, en este caso, venta de pollos a brasa, poseen proveedores y/o suministradores de materias primas para luego ser transformadas en producto terminado, dentro de sus principales proveedores se tiene a las avícolas y agrícolas, es decir, empresas distribuidoras de aves y papas respectivamente, puesto que son insumos críticos y claves para la elaboración del producto terminado, por otro lado, se tiene a los proveedores de verduras, tapers, condimentos, entre otros.

En la actualidad, la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cuenta con 2 proveedores de pollo brasero a modo de back up en caso uno de ellos falle con la entrega de materia prima; sin embargo, también se cuenta con la posibilidad de adquirir los pollos en avícolas como Rico Pollo o San Fernando, empresas reconocidas que compiten entre ellas para satisfacer las necesidades de sus clientes, ofrecer un producto idóneo y por ende mitigar el monopolio que domine el mercado. Además, el mercado de nuestro país está bastante fragmentado, considerando la rivalidad entre las empresas, con márgenes de rentabilidad bajos, esta situación reduce el poder de negociación ante las pollerías.

En el caso de las papas también posee 2 proveedores diferentes, se contempla esta opción debido a que ofrecen servicios de valor agregado como ventas al crédito, entrega del producto en el local y oferta de productos en diversos tamaños. De igual manera, en el caso de las verduras y demás insumos, la empresa cuenta con 1 proveedor de cada uno de ellos, pero se sabe que esos insumos se pueden encontrar en mercados mayoristas y minoristas.

Cabe resaltar que todo restaurante cuenta con productos críticos que no pueden faltar para llevar a cabo la venta del producto final y para esto es fundamental contar con un proveedor de materias 100% inocuas y de calidad ya que de esto depende la imagen de la empresa, a pesar de contar con una variedad de alternativas de compra es importante trabajar únicamente con proveedores con los que ya se conozca el producto que ofrece y así evitar correr riesgos pues como se menciona, está en juego la imagen y posición de la empresa en el mercado.

Poder de negociación: media

4.1.5.2.4. Poder de negociación de compradores

El consumidor arequipeño tiene una gran variedad de conocimiento en cuanto al producto a adquirir, por ende, tiene requisitos importantes al momento de comprar un pollo a la brasa, aquí se encuentran factores como el buen sabor del pollo, la atención al cliente, calidad del producto,

el tiempo de atención, entre otros. Además, los clientes tienen a su disposición y fácil accesibilidad los precios y ofertas que se brindan en redes sociales. Es por este motivo que los compradores son regularmente sensibles a los precios del producto que consumen, lo cual conlleva a que busquen en su mayoría un producto de calidad, pero a precios cómodos.

Poder de negociación: Baja

4.1.5.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Con el paso del tiempo las pollerías han sido sustituidas por diversos establecimientos de comidas rápidas y de bajo costo en las que se ofrecen productos tales como salchipapas, mostritos, nuggets, así como chifas, cevicherías, entre otros.

Pero a pesar de ello según un estudio de los estudiantes de la Universidad Continental, Barrios y Llanos (2019), las pollerías, aunque poseen una amplia gama de productos sustitutos siguen siendo las preferidas por los consumidores arequipeños. Por último, en el año 2019 el 48% prefería consumir pollo a la brasa, un 21% pizza, el 14% chifa, el 11% ceviche y, por último, el 6% otros cuando sale a comer fuera de casa”.

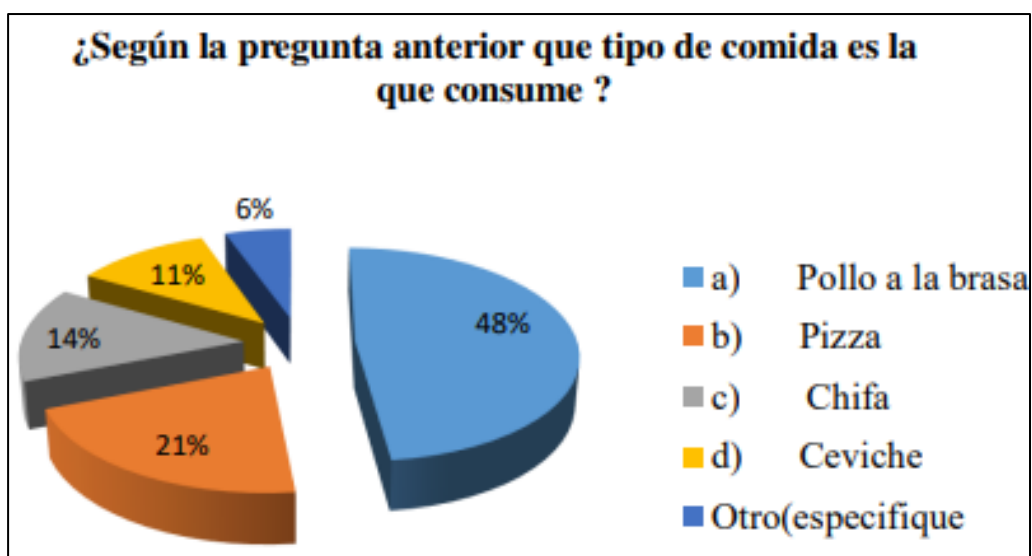


Figura 7 Gráfico de Porcentaje de Comidas. Tomada de “Universidad Continental”, por Barrios y Llanos, 2019.

Poder de negociación: media

4.1.6. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."</p> 	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Buen sabor (condimentación adecuada, cocción ideal, papas crocantes, etc). Porción (tamaño adecuado del pollo de acuerdo con el público objetivo, papas crocantes, salsas especiales, aguadito de cortesía, etc). Publicidad en redes sociales y en el local (banners, afiches publicitarios, volantes, post en redes, souvenirs, etc). Imagen de la empresa reconocida en la zona. Diversidad de medios de pago (yape, plin, visa, izipay, tunki). Buena ubicación (el local se encuentra ubicado en una zona comercial, con puerta principal en la Avenida Mariscal Castilla - Mariano Melgar). Disponibilidad de promociones con precio acorde al mercado. Buena relación entre los trabajadores y consumidores. 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Tamaño reducido del local (poca capacidad para agregar mesas y/o sillas). Demora en la entrega de pedido (generación de colas de espera). Limitado servicio de delivery (pocos motorizados, tarda en llegar a todos los distritos de Arequipa). No cuenta con local propio, por ende, solo cuenta con 1 sede. No cuenta con diversidad de platos. No cuenta con estacionamiento. No cuenta con zona recreativa para niños. Carencia de capacitación del personal.
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Nuevos nichos de mercado interesados en la comida peruana. Alto índice poblacional en el distrito de Mariano Melgar. Adopción de nuevos estándares de calidad enfocados al cliente en la industrial hotelera y de restaurantes. El pollo a la brasa presenta gran popularidad en el país. Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones de comida. Revolución tecnológica. Fácil acceso a clientes a través de aplicaciones de delivery. Posibilidad de ser un negocio sostenible y rentable. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (F1 – O5) Actualizar la lista de productos ofrecidos aprovechando la calidad de estos para incursionar con nuevas experiencias gastronómicas. (F6 – O2) Ofrecer promociones especiales a las personas que viven en el mismo distrito (Mariano Melgar) a fin de incrementar la captación de clientes. (F3 – O7) Gracias a la gran presencia de marca de la empresa en redes sociales se puede difundir la compra a través de aplicaciones de delivery. (F8 – O1) Realizar una investigación de mercado para identificar nuevas características de nichos de mercado interesados en el producto que ofrece la empresa. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (D7 – O4) Realizar una redistribución de planta y contemplar la posibilidad de expandir el local o aperturar una nueva sede para así agregar una zona recreativa para niños. (D3 – O7) Afiliarse a aplicaciones de delivery para así limitar el servicio y entrega a domicilio. (D5 – O5) Agregar platos en la carta como sachipapa, mostritos, arroz chaufa, etc, ya que al solo ofrecer pollo a la brasa no cuenta con una diversidad de platos. (D2 – O8) Diseñar un plan estratégico en la entrega de pedidos para eliminar demoras excesivas y lograr ser un negocio sostenible y rentable.
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Aparición de nuevos competidores en los alrededores. Crisis económica. Pandemia. Inestabilidad política. Ineficacia de los proveedores (incumplimiento de las fechas de entrega). Cambio de estilo de vida en el consumo de alimentos (ritmo de vida saludable). Inseguridad ciudadana (se encuentran propenso a sufrir de robos y/o asaltos). Impacto en la legislación del país. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (F6 – A1) A pesar de que existen nuevos competidores que se establezcan en los alrededores de la empresa, contamos con una ubicación estratégica. (F6 – A7) Aprovechar la buena ubicación de la empresa (entre 2 grifos y al frente de una sede del Banco del Crédito del Perú) para contar con vigilancia policial y así prevenir robos y/o asaltos. (F4 – A1) Gracias al buen posicionamiento de marca que posee la empresa en el mercado podemos lograr diferenciarnos de la competencia, gracias a las recomendaciones de nuestros consumidores. 	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> (D4 – A2) Adquirir un local propio para así aminorar gastos mensuales de alquiler o arriendo y prepararnos para poder afrontar una crisis económica. (D8 – A1) Diseñar un plan de capacitación del personal para así poder afrontar de la mejor manera posible la aparición de nuevos competidores. (D5 – A6) Implementar platos más saludables para así contar con una mayor variedad y satisfacer las necesidades de los clientes que buscan comer algo rico y al mismo tiempo cuidar su salud.

Figura 8 Análisis FODA

4.1.7. Productos o servicios

4.1.7.1. Productos ofertados

Se desarrolla la siguiente ficha para dar un mayor conocimiento de las características del producto ofrecido.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO BANDERA	
Empresa: Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.	
Dirección: Calle Tumbes 425 (Mariano Melgar)	
Ciudad: Arequipa	
Teléfonos: ☎: 963 115 282 📠: 054 588673	
Página de Facebook: https://www.facebook.com/PollosTaipa	
NOMBRE COMERCIAL DEL PRODUCTO	POLLO Y PAPAS
FOTOGRAFÍA	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
	<p>Se utiliza como materia prima pollo fresco y limpio, el cual es aderezado con ingredientes como sal, comino, pimienta, entre otros condimentos, sometido a tratamiento térmico que garantice la inocuidad. Asimismo, las papas pasan por un control exhaustivo al momento de pelarlas para posteriormente ser picadas y llevadas a la máquina freidora. Finalmente, ambos productos son servidos y entregados al cliente final.</p>
SALIDA AL MERCADO	2018
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA	A nivel local
PAÍS DE ORIGEN	Perú
PRINCIPAL MERCADO	Ciudad de Arequipa
OTRAS CARACTERÍSTICAS	Cuenta con otras presentaciones.

Figura 9 *Ficha Técnica del Pollo a la Brasa*

La ficha técnica mostrada previamente presenta cómo puntos más resaltantes las características específicas del producto. Asimismo, lo fundamental es la descripción del producto, donde se explica a grandes rasgos la elaboración del plato.

4.1.1.1. Presentaciones

A través del Brochure, se muestra las distintas presentaciones del pollo:



Figura 10 *Presentación del Pollo a la Brasa ofertado por la empresa*

De la imagen se identifica que “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” cuenta con 4 distintas opciones en su carta, $\frac{1}{4}$ de pollo, $\frac{1}{2}$ pollo, pollo entero y pollo entero más $\frac{1}{4}$ adicional, todos estos acompañados de papas fritas, ensaladas, agudito y cremas.

4.1.8. Flujograma

4.1.8.1. Flujograma de atención en mesa

A continuación, se presenta el flujograma de atención en mesa de la empresa:

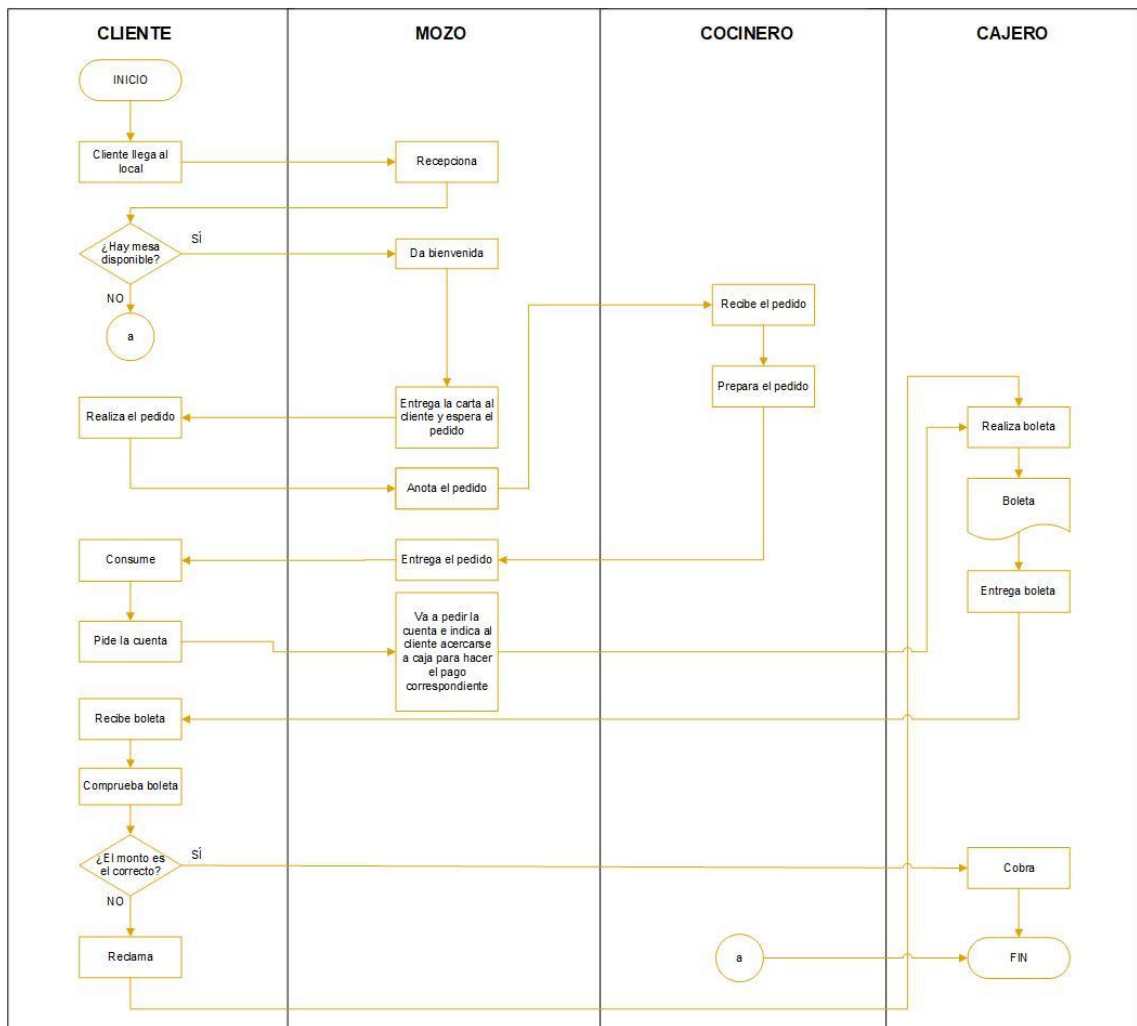


Figura 11 *Flujograma de atención en mesa*

El Flujograma muestra el proceso de atención que se lleva a cabo dentro del local con cada una de las funciones que presenta el personal encargado.

4.1.8.2. Flujograma de entrega a domicilio

A continuación, se presenta el flujograma de atención en entrega a domicilio de la empresa:

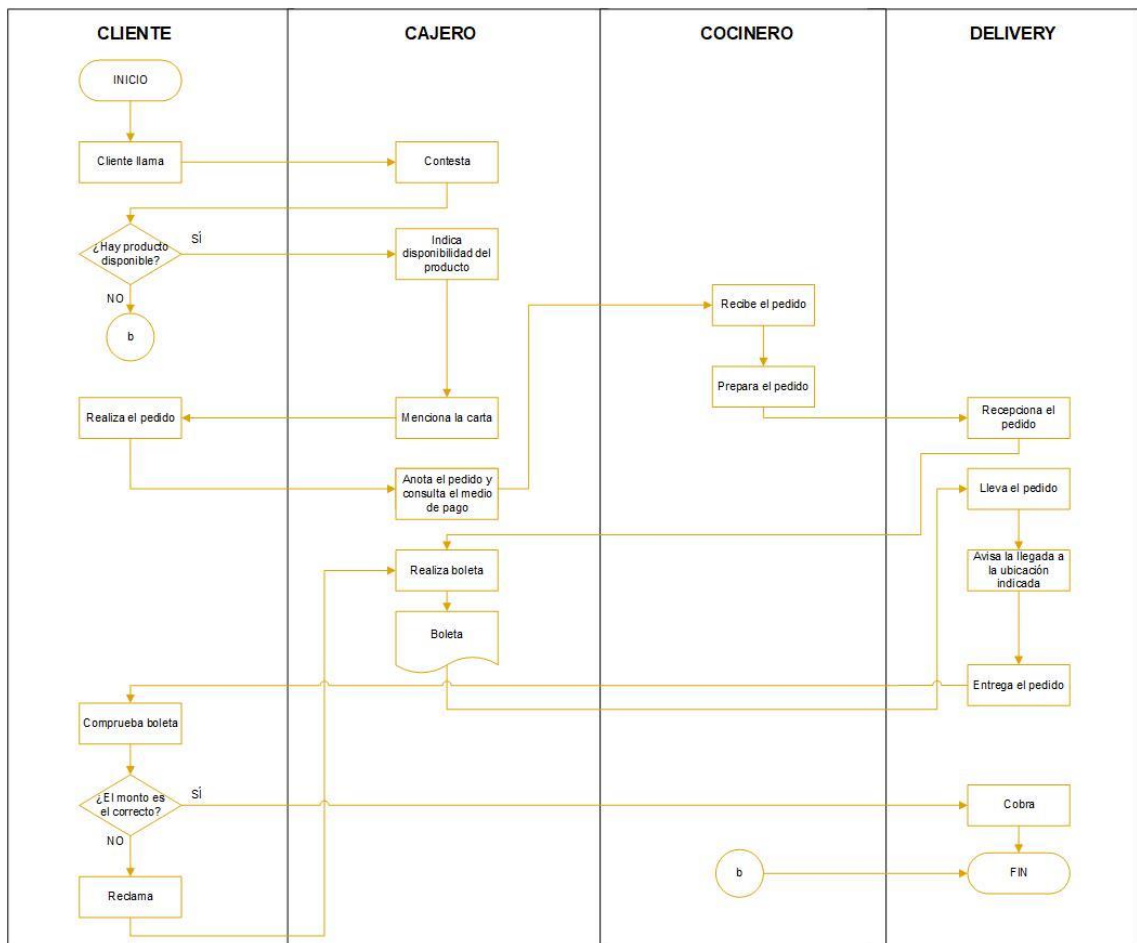


Figura 12 *Flujograma de entrega a domicilio*

Diagrama que explica el proceso que se realiza para atender al cliente hasta entregarle el producto por la modalidad de delivery. Además, se resalta el orden y las funciones de los puestos.

4.1.9. Recolección de datos

A fin de lograr obtener una adecuada recolección de datos se llevó a cabo un levantamiento de información en las instalaciones de la empresa:

- Cuestionario

La presente herramienta de recolección de datos tiene por objetivo obtener opinión del cliente. A continuación, se adjuntan imágenes que evidencian la recolección de datos a los consumidores de la empresa:



Figura 13 *Fotografía de la realización del cuestionario.*

Tras haber realizado el cuestionario a una de las clientas mientras esperaba que se le entregue su pedido, se puede determinar que lo que más le incomoda es el tiempo de espera, cabe mencionar que más adelante esa información será analizada a detalle.

- Diario de campo

Otro de los instrumentos a utilizar es el diario de campo el cual se basará principalmente en la percepción que tenga la persona designada, la cual observará dentro de un periodo de horas establecido las funciones, tareas y tiempo que presente el personal de la pollería “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”.

Cabe mencionar que a la vez también se llena el formato del instrumento, anotando lo más relevante e importante a tomar en cuenta para un análisis con mayor detalle y exhaustividad dentro del trabajo de investigación.

A continuación, a través de evidencia fotográfica se muestra la aplicación de la herramienta, en este caso, al trabajador encargado de llevar a cabo el proceso del horneado del pollo (Ángel Meza):



Figura 14 *Evidencia de la observación a partir del diario de campo.*

Tras haber visualizado las tareas y/o actividades del hornero con los tiempos relacionados a estos y completado el formato del diario de campo, se expone como información más importante la siguiente:

Entre los datos más resaltantes se encuentra que el hornero presenta demoras en la ejecución de su función principal al momento en el que se registran las horas de mayor demanda en el local y aquí también se incluyen los pedidos realizados por delivery. Esto causa que los tiempos de espera en el pedido de los clientes aumenten por la cantidad de personal y el número de barras con los que cuenta el horno lo cual limita el número de pollos a introducir y a cocinar.

Además, se percibe en el rostro del trabajador una intranquilidad y nerviosismo lo cual indican señales de la generación de posibles errores y equivocaciones. Incluso se evidencia que hay una cantidad de pollos que son retirados antes del tiempo promedio recopilado, siendo esto una señal de la alteración en la calidad del producto.

EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L"				
DIARIO DE CAMPO				
Objetivo: identificar y registrar conductas en el trabajo por parte del personal durante el proceso de atención al cliente.				
Observador:	Luciana Elba Flores Bolaños	Fecha:	28/10/2022	
Hora de inicio:	1:00 p.m.	Hora de Cierre:	10:00 p.m.	Hro:
Cantidad de Clientes Asistentes:	80			
Lugar donde Ocurrió la Situación:	Área de despacho			
PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD EN LA QUE SE PARTICIPA				
Hornear y entregar el producto final al cliente.				
DESCRIPCIÓN				
Describir el momento inicial.	La actividad inicia con la preparación de las barras del horno. Posteriormente ardeón los pollos.			
Describir el desarrollo de la situación.	Ingresa la cantidad de pollos según la/su percepción de la demanda. Además, corta y entrega el producto terminado.			
Describir las estrategias que pueden desarrollarse para la mejora de la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un tiempo estandarizado. • Hacer mayor uso de la caya térmica. • Tener producto preparado para ser entregado. 			
OBSERVACIONES				
Entre lo más resaltante se encuentra que en las horas de alta demanda en los tiempos de cocción varían.				

Figura 15 Toma de datos a partir del diario de campo.

- Entrevista

Se realizó una entrevista al gerente general, teniendo en cuenta que es fundamental conocer el sistema de gestión de su empresa, así como la visión estratégica de la organización e identificación de la problemática para que logre interiorizar de manera integrada todos los factores que forma parte de la gestión de su compañía.



Figura 16 Gerente General y socio de la empresa.

Del mismo modo, con el objetivo de hacer un análisis comparativo entre la percepción que posee un gerente general sobre el servicio brindado a sus consumidores y la realidad se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo surgió el interés por abrir o administrar un restaurante?

Yo estudié Administración Bancaria en el Instituto del Sur en el 2005, con el paso del tiempo y por cosas del destino empecé a trabajar como administrador en la pollería “El Colorado” y conocí a quien hoy en día es mi socio, el señor Alejandro Zapana, surgió una linda amistad, unimos nuestros conocimientos y nació la idea de abrir nuestro propio negocio.

2. ¿Qué ha sido lo más difícil de administrar el restaurante?

Para ser sincero admito que fui bastante atrevido al iniciar este negocio, porque tenía muy poca experiencia en el rubro de restaurantes, si bien es cierto contaba con Alejandro que era el que sabía más sobre la preparación del pollo y ese tipo de cosas pero yo únicamente sabía cómo administrarla; pero nunca había llevado un curso de cocina; no sabía cocinar; no sabía reparar un horno o una freidora; no sabía muchos de los detalles que conlleva un negocio de restaurante; y eso fue lo más difícil, porque la administración yo la dominaba; pero no dominaba ese otro aspecto del negocio.

3. ¿Cuál considera que es el secreto para el éxito de un negocio?

Pienso que las horas de trabajo y dedicación son fundamentales, el esfuerzo que le pusimos día a día para progresar y sobre todo los clientes, sin ellos no habría éxito.

4. ¿Cuál es su clientela mayoritaria?

Realmente no tengo unos clientes específicos, es bastante variada, vienen estudiantes, familias enteras, deportistas, etc.

5. ¿Considera usted que el servicio brindado es 100% de calidad?

Definitivamente es imposible brindar un servicio 100% de calidad, siempre se presentan problemas de toda índole, con los empleados, con los proveedores, con los consumidores, algunos de estos problemas se sobrellevan y otros se solucionan, unos rápidos y otros toman un poco más de tiempo en solucionarse, pero siempre hay que considerarlos como retos y oportunidades de mejora.

De igual manera, se realizó una entrevista a una clienta con el objetivo de identificar sus percepción y opinión sobre el servicio recibido.



Figura 17 *Entrevista realizada a una clienta.*



EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L"

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Determinar cuáles son sus percepciones y expectativas del servicio a adquirir

Nombre del entrevistador:	Luciana Elba Flores Bolaños		
Nombre del entrevistado:	Diana Victoria Casillas Chipana		
Edad:	41 años	Género:	F
			M
		Fecha:	31/10/2022

Sobre Elementos Tangibles

1. La empresa cuenta con infraestructura atrayente. No, solo cuentan con 4 mesas y entrada pequeña.
2. ¿Crees que el ambiente de la pollería es familiar? No, porque las mesas son muy pequeñas, toda apinada.
3. ¿Los baños y el local cuentan con una limpieza adecuada? Sí.
4. ¿Es la primera vez que visitas nuestra pollería? ¿Cómo te enteraste de nosotros? No, soy cliente hace 1 año, mi hermano me trajo.
5. ¿Consideras que el mobiliario brinda comodidad? No, por eso solo compro para llevar.
6. El personal cuenta con un aspecto impecable. Sí, porque están uniformados.

Sobre Confiabilidad

7. La empresa satisface los tiempos estimados previamente. No porque el personal es reducido, no se abastece.
8. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el plato consumido? Muy satisfecho porque es delicioso.
9. La empresa brinda un servicio que cumple con sus necesidades y expectativas en comparación a la competencia.

Sobre Métodos

10. La pollería posee métodos de pago efectivos. Sí.
11. La empresa utiliza con fines de publicidad y de manera óptima sus redes sociales. Sí porque lo veo cada rato en Facebook.
12. ¿Has utilizado alguna de nuestras redes sociales para hacer un pedido? Sí, whatsapp casi siempre.

Sobre Responsabilidad y Capacidad de Respuesta

13. La pollería ofrece un servicio apresurado y dinámico. No, espero mucho tiempo en la cola.
14. El personal de la empresa está disponible cuando se requiere orientación. Sí, me informa de promociones o combos que serán convenientes para mi situación.

Figura 18 Llenado de la guía de entrevista a una cliente 1/2.

Sobre Seguridad	
15. ¿El personal está atento en todo momento a las necesidades de los clientes?	Sí, cuando es atención en mesa.
16. El personal encargado absuelve las posibles dudas y/o inquietudes que presentas durante la adquisición del servicio.	Sí, casi siempre.
17. La pollería cuenta con personal capacitado para las funciones que desempeña.	Sí, se les nota seguridad en su labor.
18. ¿El servicio brindado por el personal fue agradable y atento?	Sí, todas las veces que he ido el personal me atiende bien.
19. El personal es cordial al momento de ejecutar sus funciones.	Sí, valoro su amabilidad.
20. Sientes incertidumbre al adquirir el servicio.	Sí porque la atención es muy lenta pero el pollo es muy rico.
Sobre Empatía	
21. La empresa posee un horario de atención al público amplio.	Sí, puedo ir a almorzar o cenar.
22. ¿Consideras que el tiempo de espera es el adecuado?	No, porque demoran mucho, hay alta demanda y poco personal.
23. El personal muestra interés ante tus necesidades solicitadas.	Sí, están dispuestos a ayudarme en cualquier momento.
24. ¿El personal es amable y eficiente?	Sí.
25. La pollería se pone a su disposición al momento de resolver una incomodidad generada al recibir el servicio ofrecido por la empresa.	Sí.
26. La pollería se preocupa por hacerte sentir único y particular mediante el ofrecimiento de un servicio individualizado.	Sí, me siento especial.
27. ¿Te gustaría que agreguemos algún plato más a la carta? ¿Cuál sería?	Sí claro, limonada frozen, mostato, 1/8.

Figura 19 Llenado de la guía de entrevista a una clienta 2/2.

La clienta nos manifiesta que:

- **Elementos tangibles:** se evidencia que el tamaño reducido del local es un factor importante para la clienta al momento de comprar.
- **Confiabilidad:** señala que el principal problema es permanecer demasiado en la cola al momento de adquirir el producto, pero que vale el tiempo de espera porque el producto ofrecido es delicioso y cumple con sus expectativas.
- **Métodos:** en cuanto a los métodos de pago que la empresa coloca a disposición de sus clientes manifiesta que cuenta con una amplia variedad de billeteras digitales tales como Yape, Plin, Tunki, así como transferencias bancarias y POS Vende Más.
- **Responsabilidad y capacidad de respuesta:** indica que el servicio es lento lo cual genera demasiado tiempo de espera, pero ante un caso de descontento o queja, el personal está a disposición para apoyar.
- **Seguridad:** la clienta en una oportunidad estuvo indecisa a la hora de comprar y recuerda que en aquella ocasión un trabajador la ayudó y orientó para elegir la mejor opción. Lo que valora ella es la atención recibida con tanta amabilidad por parte del trabajador.
- **Empatía:** la clienta manifiesta que espera demasiado tiempo en la cola para adquirir su producto, generándole insatisfacción, sin embargo, comenta que la pollería tiene un buen producto y sabor, pero esperar más de 20 minutos es lo que genera su malestar. Además, sugiere que se debería de adicionar más combinaciones de platos a la carta como los llamados mostritos el cual está compuesto de arroz chaufa, papas fritas y pollo y que se vendan las porciones por 1/8 ya que actualmente la pollería solo ofrece porciones de ¼, ½ y 1 entero y limonada frozen.

4.1.10. Análisis de levantamiento de información

Los consumidores de la empresa brindaron diversas opiniones sobre el servicio recibido por parte de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”; dicha información fue tabulada considerando el criterio de la escala de Likert, metodología de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema, así como su respectivo porcentaje de influencia.

A continuación, se adjunta la tabla en la cual se encuentran plasmados los resultados de los cuestionarios realizados y los puntos que, según los consumidores de la empresa, son los que

se deben mitigar de inmediato a fin de lograr brindar un servicio y producto de calidad y por ende incrementar el índice de satisfacción de los clientes y de ser posible superar sus expectativas.

RESULTADOS DE CUESTIONARIO		Puntaje	%
1	¿La empresa cuenta con infraestructura atrayente?	646	26%
2	¿Crees que el ambiente de la pollería es familiar?	1406	56%
3	¿Los baños del local cuentan con una limpieza adecuada?	1904	76%
4	¿Es la primera vez que visitas la pollería? ¿Cómo te enteraste de nosotros?	1536	61%
5	¿Consideras que el mobiliario brinda comodidad?	554	22%
6	¿El personal cuenta con un aspecto impecable?	1727	69%
7	¿La empresa satisface los tiempos estimados previamente?	548	22%
8	¿Qué tan satisfecha te encuentras con el plato consumido?	2080	83%
9	¿La empresa brinda un servicio que cumpla con sus necesidades y expectativas en comparación con la competencia?	1943	78%
10	¿La pollería posee métodos de pago efectivos?	2067	83%
11	¿La empresa utiliza con fines de publicidad y de manera óptima sus redes sociales?	1756	70%
12	¿Has utilizado algunas de nuestras redes sociales para hacer el pedido?	1199	48%
13	¿La pollería ofrece un servicio apresurado y dinámico?	1271	51%
14	¿El personal de la empresa esta disponible cuando se requiere orientación?	1863	75%
15	¿El personal esta atento en todo momento a las necesidades de los clientes?	2207	88%
16	¿El personal encargado absuelve las posibles dudas y/o inquietudes que presentas durante la adquisición del servicio?	1468	59%
17	¿La pollería cuenta con personal capacitado para las funciones que desempeña?	1759	70%
18	¿El servicio brindado por el personal fue agradable y atento?	2213	89%
19	¿El personal es cordial al momento de ejecutar sus funciones?	2224	89%
20	¿Sientes incertidumbre al adquirir el servicio?	2001	80%
21	¿La empresa posee un horario de atención al público amplio?	1013	41%
22	¿Consideras que el tiempo de espera es adecuado?	399	16%
23	¿El personal muestra interés ante tus necesidades solicitadas?	1996	80%
24	¿El personal es amable y eficiente?	2242	90%
25	¿La pollería se pone a su disposición al momento de resolver una incomodidad generada con recibir el servicio ofrecido por la empresa?	1924	77%
26	¿La pollería se preocupa por hacerte sentir único y particular mediante el ofrecimiento de un servicio individualizado?	2107	84%
27	¿Te gustaría que agreguemos algún plato mas a la carta cual sería ?	648	26%
MÁXIMO PUNTAJE		2500	100%

Figura 20 Resultado final del cuestionario al 100%.

Como se puede visualizar, las preguntas que obtuvieron un mejor puntaje corresponden a las siguientes dimensiones: empatía, seguridad y elementos tangibles; cabe resaltar que la dimensión de empatía posee menor puntaje lo cual nos indica que se debe priorizar y eliminar.

Asimismo, se elaboró un diseño gráfico radial en donde se proyectan de manera los atractiva diversos datos asociados a una determina dimensión. El punto central representa la insatisfacción de los clientes y a partir de ello se puede determinar cuáles son los puntos que se encuentran más cercanos y alejados.

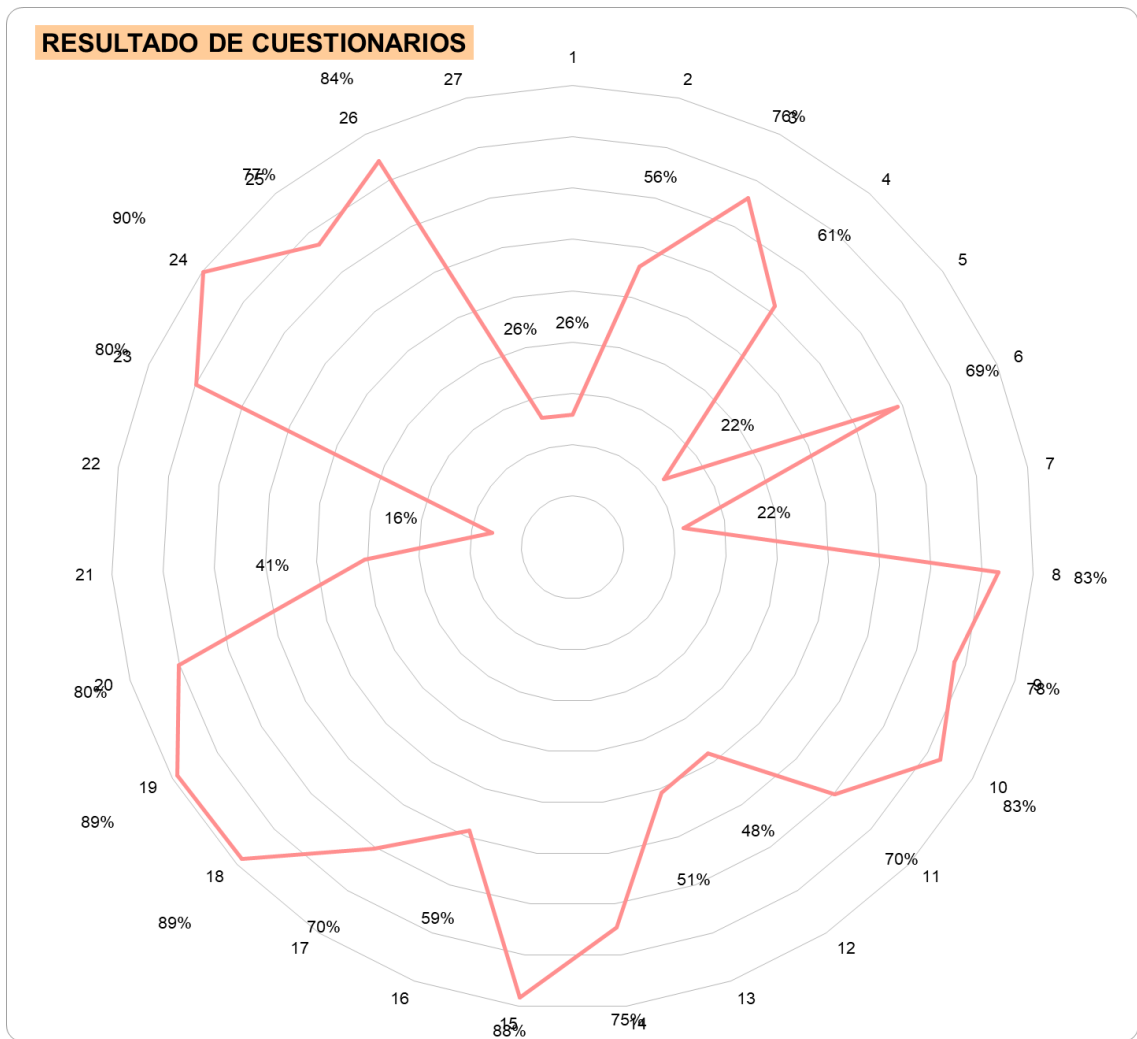


Figura 21 Imagen gráfica radial a partir de los resultados del cuestionario.

Tras el análisis realizado se puede determinar que el orden de priorización de causas es el siguiente:

- A) Empatía: en este punto se hace referencia al tiempo de espera para atención de cada consumidor al momento de querer adquirir el servicio y producto ofertado por la empresa. Asimismo, se debe tomar en cuenta que el cliente en muchas ocasiones indicó que le gustaría que la empresa brinde otras presentaciones del producto y diversidad. Por último, cabe resaltar que en la actualidad la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” carece de una política de calidad.
- B) Seguridad: se sabe que es fundamental que, para lograr obtener un logro de tareas o proyectos, los trabajadores adquieran conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para lograr cumplir de manera óptima con las tareas que se le encomienda. Es por esta razón, que en este caso a fin de incrementar la calidad del producto se analice

si el personal es altamente calificado. Finalmente, la empresa no cuenta con una correcta descripción y perfil de los puestos.

- C) Elementos tangibles: otro factor que influye es la infraestructura del local, se sabe que en la actualidad la empresa cuenta con un local pequeño y esto limita la capacidad de atención en mesa a los usuarios.

4.1.11. Identificación de causas

4.1.11.1. Análisis cualitativo

A través del desarrollo de los cuestionarios, entrevistas y diario de campo correspondiente a la calidad del servicio brindado por la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se identificó que la problemática principal es la insatisfacción de los clientes.

En base a ello, para conseguir la inmediata solución primeramente, con la ayuda de técnica de la lluvia de ideas o brain storming, se analizarán las posibles causas que originen el mencionado obstáculo.



Figura 22 Lluvia de ideas de la insatisfacción del cliente.

Posteriormente, se elaboró el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa – Efecto a fin de reconocer los principales motivos que ocasionan el conflicto. Se dividió en 4 de los 6 aspectos que integran la herramienta tomando en cuenta: medición, máquina, mano de obra y entorno para seccionar y colocar de manera adecuada cada una de las raíces y sub-raíces presentes.

A continuación, se exhibe el mencionado gráfico.

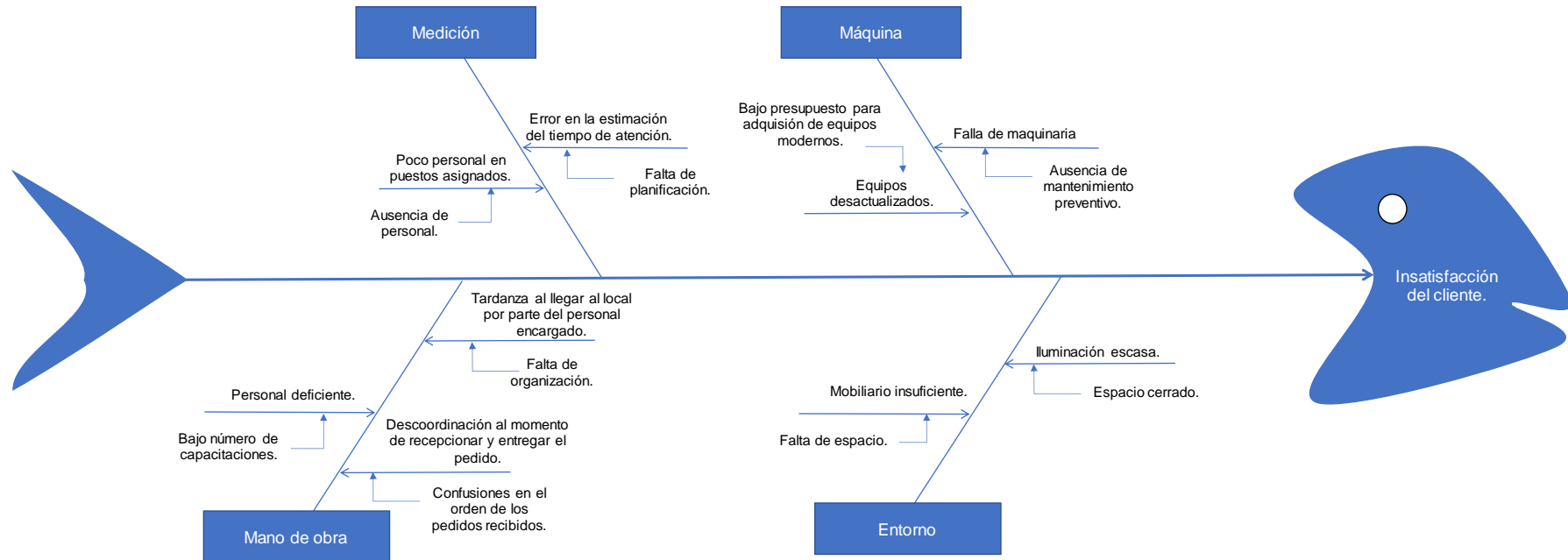


Figura 23 Diagrama de Ishikawa de insatisfacción del cliente

4.1.11.2. Análisis cuantitativo

Luego, se compuso un histograma con la finalidad de registrar la frecuencia con la que se suscitaban cada uno de los obstáculos expuestos para establecer cuáles son los que se repetían en mayor cantidad de oportunidades.

TIPO DE ERROR	FRECUENCIA
Error en la estimación del tiempo de atención.	32
Personal deficiente.	27
Mobiliario insuficiente.	24
Falla de maquinaria.	21
Descoordinación al momento de recepcionar y entregar el pedido.	15
Poco personal en puestos asignados.	12
Equipos desactualizados.	10
Iluminación escasa.	8
Tardanza al llegar al local por parte del personal encargado.	5

Figura 24 Consolidado de frecuencia para el análisis de datos.

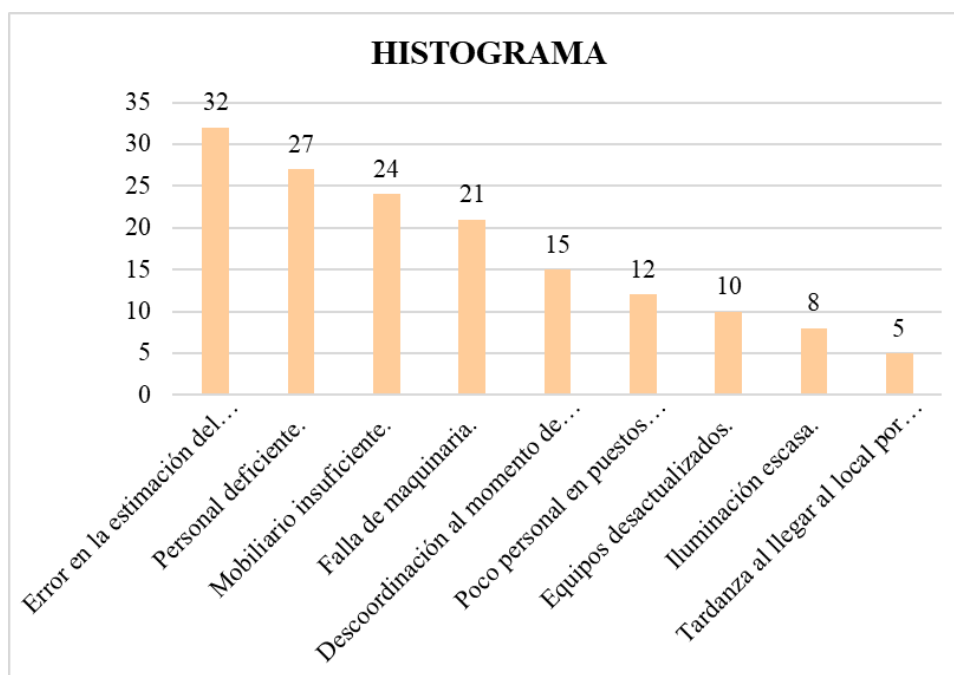


Figura 25 Diagrama de Histograma.

A partir de los problemas identificados previamente se realizó un Diagrama de Pareto; la aplicación de esta herramienta nos permite asignar un orden de prioridades basado en nuestro propio criterio para lograr tomar la decisión más adecuada dentro de la organización y así lograr

determinar los problemas de mayor gravedad que deben resolverse primero pues estos afectan directamente a los resultados de la satisfacción de los clientes de la empresa.

TIPO DE ERROR	FRECUENCIA	% DEL TOTAL	% ACUMULADO
Error en la estimación del tiempo de atención.	32	20,78%	20,78%
Personal deficiente.	27	17,53%	38,31%
Mobiliario insuficiente.	24	15,58%	53,90%
Falla de maquinaria.	21	13,64%	67,53%
Descoordinación al momento de recepcionar y entregar el pedido.	15	9,74%	77,27%
Poco personal en puestos asignados.	12	7,79%	85,06%
Equipos desactualizados.	10	6,49%	91,56%
Iluminación escasa.	8	5,19%	96,75%
Tardanza al llegar al local por parte del personal encargado.	5	3,25%	100,00%
	154	100,00%	

Figura 26 Cuadro de tipo de error, frecuencia y porcentual de los criterios evaluados.

Al considerar el porcentaje acumulado para elaboración del Diagrama de Pareto se establecerá la relación entre el 80% de las consecuencias provenientes del 20% de las causas, de modo que en el caso de la problemática principal que es el error en la estimación del tiempo de atención que se cuenta con una % del total del 20.78% lo cual indica que forma parte del grupo de problemáticas a solucionar de inmediato, a diferencia de la tardanza al llegar al local por parte del personal encargado que cuenta con un valor de 3.25%.

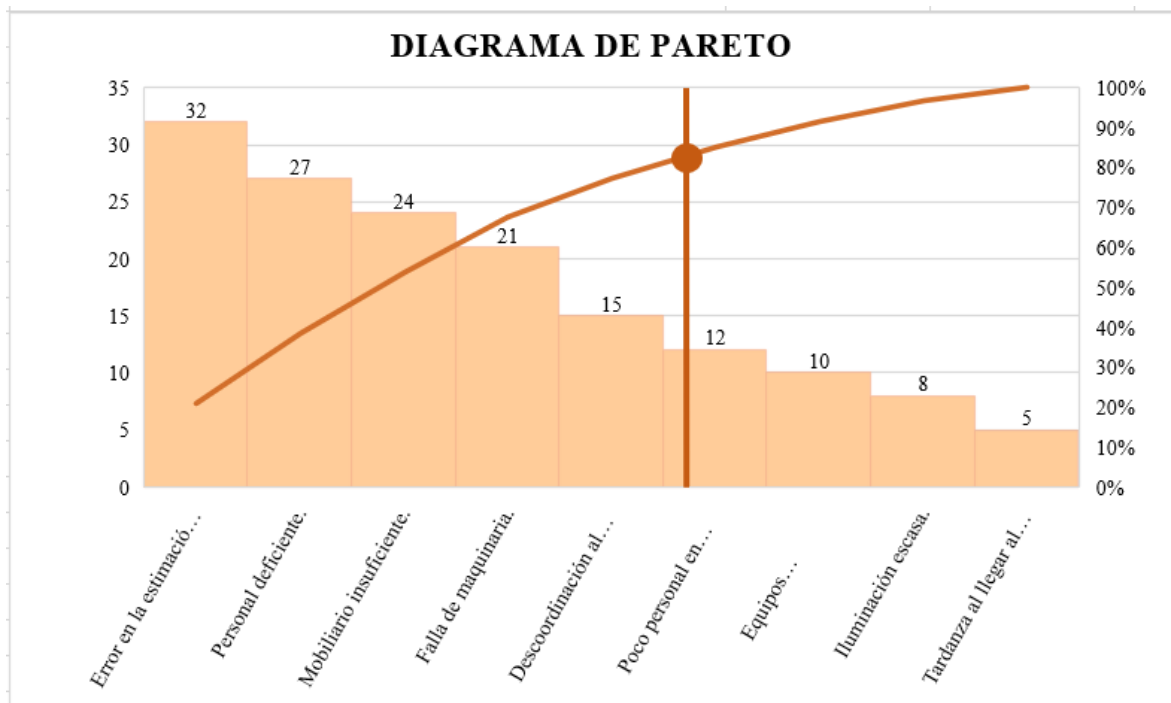


Figura 27 Diagrama de Pareto.

En el presente gráfico se evidencia la relación entre los problemas identificados, el número de ocurrencias y el porcentaje equivalente al total, el error en la estimación del tiempo de atención es el problema que debe eliminarse primero. Es por esta razón, que a lo largo del desarrollo de la presente investigación se realizará una propuesta de mejora en base a la calidad del servicio ofrecido por la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” a fin de incrementar la satisfacción de sus clientes.

De esta manera, a través de un gráfico piramidal, luego de haber llevado a cabo el proceso de recopilación de información y ser analizado a detalle y con profundidad, se colocan las principales problemáticas identificadas con las que cuenta la pollería “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” relacionado con la calidad que brinda en su servicio y la repercusión en la satisfacción en el cliente.

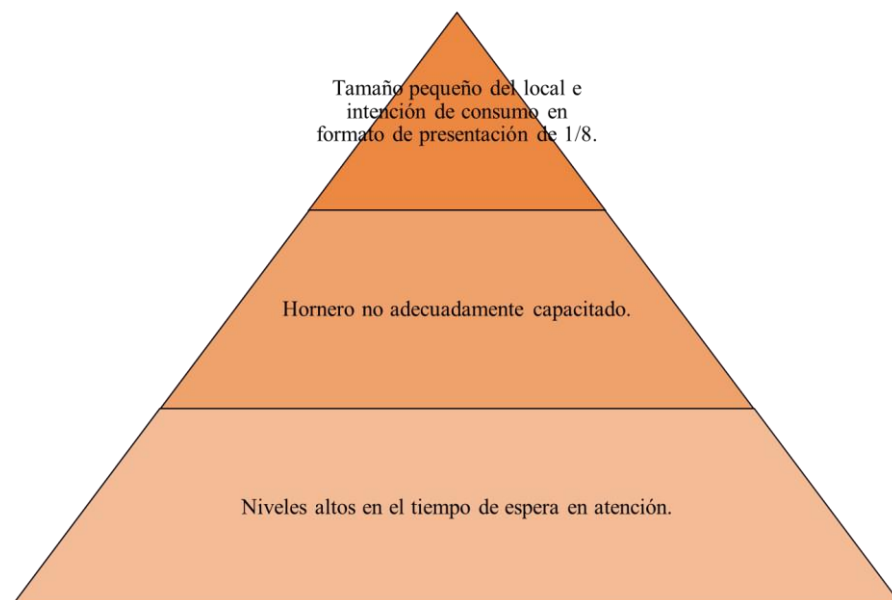


Figura 28 *Pirámide de causas.*

La pirámide mostrada tiene por objetivo resumir de manera gráfica las causas más relevantes a ser resueltas en el desarrollo del trabajo de investigación ya que son las que consigo implican mayores perjuicios significativos para la pollería. Asimismo, el orden que se debe considerar es que los niveles altos en el tiempo de espera en atención es el elemento que primero se debe atacar y solucionar; después, la inadecuada capacitación en el hornero y por último el tamaño pequeño de local y la intención que muestra el cliente de consumir 1/8 en la presentación del pollo.

Cada uno de estos puntos integran que la calidad ofrecida por la empresa no sea la óptima y que esto se vea reflejado en la satisfacción del cliente.

Asimismo, antes de proceder con la propuesta de mejora es necesario realizar la convalidación y prueba de hipótesis. Cabe resaltar que previamente se debe definir el nivel de satisfacción del cliente bajo un rango específico, se adjunta tabla de rangos, la cual está compuesta por 5 niveles que van de 0 al 100%:

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
NIVEL	RANGO	CATEGORÍA
Nivel 1	0 - 20%	Completamente insatisfechos
Nivel 2	21% - 40%	Insatisfechos
Nivel 3	41% - 60%	Neutrales
Nivel 4	61% - 80%	Satisfechos
Nivel 5	81% - 100%	Completamente satisfechos

Figura 29 Rangos de satisfacción.

Estos resultados porcentuales son obtenidos a partir de diversas herramientas de recolección de datos tales como encuestas o cuestionarios realizados a una determinada cantidad de clientes de la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, toda la información recaudada fue procesada y finalmente se determinó lo siguiente:

HIPÓTESIS	NIVEL
El nivel actual de satisfacción de los clientes es bajo lo cual genera repercusiones negativas en la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por lo que es factible proponer un plan de mejora buscando incrementar el nivel de calidad de servicio en Arequipa, 2022.	Nivel 2 (21% - 40%)
	INSATISFECHOS (BAJO)

Figura 30 Análisis de hipótesis.

Como se puede visualizar, a partir de la hipótesis de la presente investigación se conoce que el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” es bajo, información respaldada por las evidencias e información procesada anteriormente.

4.2. Propuesta de mejora

Tras lo expuesto previamente, en el punto de diagnóstico se encontraron como causas principales a resolver los niveles altos en el tiempo de espera de atención, hornero no capacitado adecuadamente, tamaño pequeño del local y la intención de consumo en formato de

presentación de 1/8. Es así como a continuación se presenta la solución a través de la aplicación de diversas herramientas de ingeniería:

4.2.1. Error en la estimación de tiempo de atención

Para el primer ítem, el cual representa ser la causa que muestra mayor incidencia en el grado de insatisfacción percibido por parte de los clientes de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se propone llevar a cabo una estandarización en los tiempos que fueron tomados en el proceso de atención al cliente incluyendo desde que el consumidor arriba al local hasta el momento en el que se retira. Se integran las actividades y/o funciones que realiza el equipo de trabajo para alcanzar el éxito en la venta y entrega del producto.

Se utiliza como herramienta de apoyo el diagrama PERT con el objetivo de establecer una ruta crítica en la que se reconozcan los tiempos por estación que se ven relacionadas para brindar la experiencia de consumo a todo aquel cliente que decida experimentar el proceso de compra en el local de la pollería. De esta manera, se estandarizarán tiempos a ser cumplidos con la precisión que se requiere para reducir el tiempo de espera en los clientes, repercutiendo positiva y directamente en el nivel de satisfacción exhibido por el consumidor. Además, permitirá incrementar la productividad que la empresa muestra en un día laboral.

En el diagrama PERT se identificó cada una de las actividades principales que forman parte del servicio al cliente (atención y producción) estableciendo la secuencia que se debe seguir para brindar una mejor experiencia al cliente. Asimismo, se colocan la duración que cada uno de estas trae consigo.


		ACTIVIDADES SECUENCIALES EN "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."	
		Actividades	Predecesoras o Precedentes
Atención	A	-----	2
Toma de Pedido	B	A	1
Preparación (Horneado, Freído y Ensalada)	C	B	25
Entrega en Área de Despacho	D	C	2
Zona de Consumo	E	D	20
Caja	F	E	5

Figura 31 *Actividades secuenciales del servicio.*

A continuación, se elabora el diagrama estableciendo los tiempos iniciales y finales de cada una de las operaciones. Cabe resaltar, que se debe tener en cuenta la cronología dictaminada anteriormente.

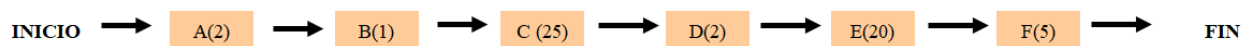


Figura 32 *Diagrama de recorrido.*

En el diagrama se reconoce que los cuatro tiempos coinciden, lo cual indica un equilibrio en cada una de las fases, y, por lo tanto, del proceso.

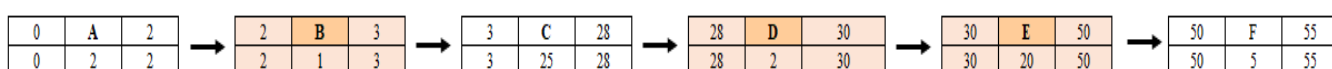


Figura 33 *Diagrama PERT.*

Finalmente, se coloca la información obtenida en un cuadro en el cual se incluyen las actividades, los cuatro tiempos y las holguras que presentan cada una de estas con sus valores correspondientes.


 TIEMPOS GENERALES EN "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."						
Actividades	Predecesoras o Precedentes	IC	TC	IL	TL	Holgura
A	-----	0	2	0	2	0
B	A	2	3	2	3	0
C	B	3	28	3	28	0
D	C	28	30	28	30	0
E	D	30	50	30	50	0
F	E	50	55	50	55	0

Figura 34 *Tiempos generales del diagrama PERT.*

A partir del cuadro se observa que ninguna de las etapas presenta holguras. Además, el tiempo obtenido es de 55 min.

RUTA	TIEMPO ESTIMADO (minutos)
A, B, C, D, E,	55

Figura 35 *Tiempo final estimado.*

A través de la utilización del diagrama PERT se ha reducido los tiempos presentados anteriormente dentro de cada una de las actividades y/o funciones que forman parte del proceso de atención y producción de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” sirviendo como base para posibles mejoras a surgir en un futuro, puesto que siempre existe la posibilidad de la mejora continua. Además, se menciona que estos son los tiempos que debe seguir la empresa en cada una de las etapas resaltando la precisión en la duración para evitar la generación de grandes colas que conlleven a una molestia o malestar influyendo directamente en la satisfacción de sus clientes.

4.2.2. Personal deficiente

La mejor herramienta de solución para obtener un funcionamiento y rendimiento adecuado en el puesto de hornero es el rediseño del puesto. Desde un punto de partida se debe elaborar un perfil de puesto detallado que explique con precisión las aptitudes, habilidades y competencias con las que debe contar el trabajador que ejecute ese cargo laboral dentro de la pollería. Cabe resaltar que todo esto debe ser realizado tanto con el gerente general y el subgerente, ya que ellos tienen la experiencia necesaria que se requiere para identificar los puntos relacionados con el puesto. Lo mencionado anteriormente va orientado a un mediano y largo plazo puesto que actualmente se cuenta con personal suficiente más; en adición, se recomienda realizar una convocatoria y seleccionar a un nuevo trabajador que se sume también al equipo.

4.2.2.1. Perfil de puesto

En este punto se representará con la ayuda de la tabla la descripción y perfil del puesto del hornero Ángel Argenis Meza Aresme, pues como se mencionó anteriormente, el mismo carece de una adecuada capacitación y no conoce a profundidad las funciones que debe desempeñar en su centro de trabajo. A continuación, se presenta dicha tabla:


 DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO				
Nombre del Rol :				
HORNERO – Ángel Argenis Meza Aresme				
Objetivos del Rol:				
Será responsable del proceso de homeado de pollos a la brasa y entregárselos a los consumidores, manteniendo en todo momento una temperatura estándar que no comprometa el producto.				
Responsabilidades: Temas puntuales por los cuales es responsable.				
Controlar el proceso de homeado de pollos a la brasa.				
Cumplir con la producción en el tiempo estimado establecido.				
Deberá cumplir con todos los protocolos de inocuidad alimentaria.				
Funciones: Funciones específicas que debe cumplir.				
Mantener orden y limpieza en su lugar de trabajo durante el homeado (pisos, paredes, herramientas, utensilios, etc).				
Entregar los productos garantizando la salubridad del mismo.				
Ordenar los productos que ingresan al almacén.				
Requisitos del Rol: Requisitos que deben cumplir las personas que asuman el rol.				
Conocimientos: <i>Qué temas, materias, o especialidades debe conocer, manejar o dominar.</i>	Conocimientos sobre el tiempo promedio de cocción de un pollo a la brasa.			
	Conocimientos sobre las características organolépticas del pollo crudo (olor, textura, color) y braseado (sabor, olor, color y textura).			
	Encendido, expansión de llama y limpieza de horno.			
	Eviscerado y limpieza del pollo crudo.			
Experiencia: <i>Qué experiencia debe tener, sobre qué temas o situaciones, y de qué nivel.</i>	Experiencia mínima de 2 años en el puesto de hornero.			
	Buena presentación personal.			
Competencias blandas:				
	A	B	C	D
Competencias Básicas del Puesto				
a. Solución de problemas críticos técnicos.	X			
b. Conocimiento en preparación de pollo a la brasa.	X			
Competencias de Gestión				
a. Manejo de Excel a nivel básico.		X		
b. Informes y resultados.	X			
Competencias de Liderazgo				
a. Trabajo en equipo.	X			
b. Comunicación efectiva.	X			
c. Apoyo y colaboración.		X		
d. Liderazgo.	X			
Competencias Orientación al Cliente				
a. Buen trato al cliente.	X			
b. Solución eficaz de problemas a cliente.	X			
(A: ALTO) / (B: BUENO) / (C: REGULAR) / (D: BAJO)				
Condiciones de Trabajo:				
Incluye alimentación.				
Salario:				
Sueldo básico de S/1300 más un bono en Fiestas Patrias y Navidad.				
Horario de Trabajo:				
12 del mediodía a 10 p.m., descanso los días lunes.				

Figura 36 Descripción y perfil del puesto.

Cabe resaltar que la tabla mostrada previamente será de gran funcionalidad para la empresa puesto que, al tener claro el objetivo del puesto de trabajo, así como las funciones y habilidades que debe poseer, la búsqueda del candidato se realizará de manera adecuada, otorgando grandes beneficios a la selección del personal y facilitando el reclutamiento de este.

4.2.2.2. Evaluación de desempeño

Se sabe que el realizar evaluaciones al personal dentro de una organización es fundamental puesto que nos permitirá medir el desempeño de este con el objetivo de mejorar constantemente y en caso se identifique una problemática se logre mitigarla de inmediato. Es por esta razón que a partir del diario de campo realizado al hornero se recopiló información, la cual nos indica que este carece de las habilidades necesarias para poder desempeñar su puesto de manera óptima. Asimismo, se analizó sus competencias y habilidades blandas, factor de suma importancia dentro de un colaborador.


 INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Apellidos y Nombres:	Meza Aresme, Ángel Argenis			
Empresa:	Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.			
Cargo que desempeña:	Hornero			
PERFIL POR COMPETENCIAS				
Refleja la evaluación del colaborador por competencias.				
COMPETENCIAS EVALUADAS	A	B	C	D
Competencias Básicas del Puesto				
a. Solución de problemas críticos técnicos.	X			
b. Conocimiento en reparación de equipos.	X			
Competencias de Gestión				
a. Manejo de indicadores de área.		X		
b. Informes y resultados.		X		
Competencias de Liderazgo				
a. Trabajo en equipo.		X		
b. Comunicación efectiva.		X		
c. Apoyo y colaboración.		X		
d. Liderazgo.		X		
Competencias orientación al cliente				
a. Buen trato al cliente.			X	
b. Solución eficaz de problemas a cliente.	X			
(A: ALTO) / (B: BUENO) / (C: REGULAR) / (D: BAJO)				
Resultados:				
El personal evaluado presenta un desempeño no al 100% alto, es por esta razón que se encuentra en la actualidad en una categoría NORMAL .				
Recomendación:				
Las competencias todavía deben potenciarse a través de la capacitación.				

Figura 37 Informe de evaluación de desempeño.

Tras realizar la mencionada evaluación por competencias se puede determinar que el personal evaluado en la actualidad no desempeña de manera adecuada sus funciones. Sin embargo, en cuanto a sus competencias básicas para el puesto este cumple con el perfil de puesto elaborado previamente. De otro modo, las competencias de gestión, liderazgo y atención al cliente deben ser potenciadas de inmediato debido a que afectan de manera considerable al desarrollo del colaborador.

4.2.2.3. Necesidades de capacitación por competencias

Dentro de una compañía es de suma importancia identificar las necesidades que poseen las diversas áreas que forman parte de la empresa para realizar un Plan de Capacitación del Personal (PDP) y así lograr potenciar las habilidades y capacidades de los trabajadores.

Asimismo, el punto de partida es la comparación entre el perfil de puesto creado por la empresa y la situación actual; es decir, el desempeño del personal para posteriormente definir si se necesita mejorar o no. A continuación, se presenta la matriz de evaluación de necesidades de capacitación por competencias:

 MATRIZ DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS				
Puesto:		Hornero		
Competencia	Nivel		Análisis	
	Requerido PERFIL	Logrado EVALUACIÓN	Necesita Mejorar	No Necesita Mejorar
Competencias Básicas del Puesto				
a. Solución de problemas críticos técnicos.	A	A		No
b. Conocimiento en reparación de equipos.	A	A		No
Competencias de Gestión				
a. Manejo de indicadores de área.	B	B	Sí	
b. Informes y resultados.	A	B	Sí	
Competencias de Liderazgo				
a. Trabajo en equipo	A	B	Sí	
b. Comunicación efectiva	A	B	Sí	
c. Apoyo y colaboración	B	B	Sí	
d. Liderazgo	A	B	Sí	
Competencias Orientación al Cliente				
a. Buen trato al cliente.	A	C	Sí	
b. Solución eficaz de problemas a cliente.	A	A		No

Figura 38 *Matriz de necesidades de capacitación por competencias.*

A partir de la tabla mostrada se puede determinar cuáles son las competencias que requieren una mejora de manera inmediata a través de una capacitación constante puesto que al poseer una deficiencia en cuanto a las competencias que un colaborador, en este caso el hornero, debe

adquirir, las actividades que ejecuta se ven afectadas directamente y por ende la calidad del servicio ofrecida por la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”

4.2.2.4. Plan de capacitación

En la actualidad, la capacitación dentro de una organización juega un rol fundamental, es así que Morín (2005) indica que “a fin de lograr optimizar la ejecución de actividades dentro de una compañía y el éxito de la misma se debe contar con plan de control y capacitación del personal. Por otro lado, una vez identificadas las necesidades se procede a fijar los objetivos que se desean alcanzar para así con el paso del tiempo lograr llevar a cabo una capacitación eficiente”.

	CONTENIDOS	SEMANAL																RESPONSABLE	
		Enero				Febrero				Marzo				Abril					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	A. MANEJO DE INDICADORES DE ÁREA																	Sub Gerente	
	Importancia de los KPI's en una empresa.																		
	KPI's indicadores de calidad.																		
	B. INFORMES Y RESULTADOS																	Sub Gerente	
	Análisis de información recabada.																		
Interpretación de resultados.																			
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	A. TRABAJO EN EQUIPO																	Sub Gerente	
	Inteligencia emocional.																		
	Gestión de conflicto.																		
	B. COMUNICACIÓN EFECTIVA																	Sub Gerente	
	Empatía y respeto.																		
	Escucha activa.																		
	C. APOYO Y COLABORACIÓN																	Sub Gerente	
	Fortalecimiento de vínculos en equipo.																		
	Compromiso mutuo.																		
	D. LIDERAZGO																	Sub Gerente	
Estilos de liderazgo.																			
Celebración de logros.																			
COMPETENCIAS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A. BUEN TRATO AL CLIENTE																	Sub Gerente	
	Otorgarle valor al cliente.																		
Experiencia de compra positiva.																			

Figura 39 Plan de capacitaciones 2023.

Se puede visualizar que el plan de capacitación del personal es programado para el año 2023, el mismo tendrá una duración de 04 meses e iniciará en enero del mismo año, finalizando en

abril del mismo año, priorizando las competencias de gestión para luego dar pase a las de liderazgo y finalmente enfocarse en aquellas competencias relacionadas a la orientación al cliente. Del mismo modo, cabe resaltar que cada competencia posee un responsable, en el caso de la primera y último, el personal encargado será el gerente de área a diferencia de las competencias de liderazgo que estarán a cargo del jefe de recursos humanos.

4.2.2.5. Reclutamiento de Personal

Finalmente, es importante considerar los pasos que se deben llevar a cabo para realizar un adecuado reclutamiento de personal. A continuación, se detallan los pasos a seguir:

- a) Definición de puesto: inicialmente se deberá considerar las características del puesto a cubrir, así como sus funciones, habilidades, competencias y herramientas sobre las que debe poseer conocimientos, cada uno de estos factores influirán en la descripción del perfil de puesto.
- b) Reclutamiento. en esta etapa básicamente se procede a dar inicio con la convocatoria de candidatos para así analizarlos y finalmente poder seleccionar al mejor.
- c) Preselección: el preseleccionamiento de candidatos es importante en el proceso de reclutamiento del personal puesto que nos permite hacer un filtrado rápido de los postulantes al puesto garantizando un proceso eficiente y optimizando tiempos de demora.
- d) Toma de decisiones: usualmente suele ser definido como la etapa más complicada del proceso, más aún cuando existen varios candidatos preseleccionados y cumplen con los requisitos especificados en el perfil de puesto.
- e) Contratación: durante esta fase se formaliza la contratación del personal seleccionado y se procede con el papeleo necesario para poder afiliarlo al Seguro Social en caso sea el caso, del mismo modo, se le otorga una copia del contrato al personal.
- f) Seguimiento y control: cabe resaltar que el proceso no finaliza en la contratación o formalización del contrato, se debe estar en constante seguimiento en control a fin de garantizar que el desempeño del colaborador sea el más óptimo y cumpla de manera correcta con las especificaciones mencionadas en el perfil de puesto.

En la actualidad, la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” realiza su convocatoria de personal a través de anuncios en sus redes sociales, en especial en Facebook, se sabe que esta red posee una gran difusión; no obstante, se recomienda que la convocatoria no se realice únicamente por este medio pues existen diversas plataformas como Bumeran, CompuTrabajo, entre otras, plataformas por la que se puede acceder a diversos empleos desde casa.

A continuación, se adjunta una imagen que evidencia el proceso de convocatoria por parte de la organización:



Figura 40 Convocatoria de la empresa Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.

4.2.3. Mobiliario insuficiente

Como alternativa para afrontar el reducido tamaño de local se debe ejecutar una redistribución de planta considerando aumentar el espacio y la comodidad que presenten los clientes dentro del local. Asimismo, el objetivo es aprovechar al máximo el espacio disponible que se tiene, lo que contempla reducir áreas vacías, pero sin afectar la comodidad que pueda presentar el cliente. Además, se debe evaluar que no interfiera con el flujo del proceso de servicio de atención ni de la producción del pollo. Incluso, tiene que estar garantizada la seguridad e integridad de las personas que se encuentran en la pollería minimizando y evitando riesgos y consecuencias.

Se propone como herramienta a utilizar la metodología SLP, la más utilizada con fines de solucionar temáticas de distribución de planta, término que proviene del idioma inglés y que sus siglas representan “Systematic Layout Planning” para llevar a cabo la respuesta más adecuada que permite cumplir de manera satisfactoria con el propósito planteado.

Para la correcta ejecución de la idea generada como respuesta se debe seguir el siguiente orden:

En primer lugar, es fundamental reconocer cada una de las etapas que forman parte integral de ofrecer tanto el servicio como el producto hacia el cliente. En el caso del “Core Business” de

la “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se encontraron 6 actividades que forman parte del sistema de atención y producción.


 ETAPAS DEL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA		
SECCIÓN		CANTIDAD
A.	Almacén	1
B.	Cocina	1
C.	Zona de Despacho	1
D.	Área de Consumo	1
E.	Caja	1
F.	Servicios Higiénicos	1
Total		6

Figura 41 *Etapas del servicio.*

Acorde a la tabla mostrada se menciona que el orden que se ha considerado para colocar los elementos contempla la cronología que se sigue en un proceso general de venta agregando todas las áreas que posee. En adición, se desarrolla una tabla en la cual se separa la naturaleza por la modalidad en la que el cliente consume (dentro de local o para llevar). También, cuenta con un indicador que permitirá tener conocimiento de con qué frecuencia se visita el local por parte de los consumidores según la modalidad por la que acudieron.


 SECUENCIA SEGUIDA Y FRECUENCIA			
N°	TIPO DE CLIENTE	SECUENCIA SEGUIDA	FRECUENCIA MEDIA (%)
1	Consume en Local	D-B-A-B-C-D-E	60%
2	Consume para Llevar	E-B-A-B-C	40%

Figura 42 *Secuencia seguida y frecuencia.*

Del cuadro mostrado se resalta que el público que consume dentro del local es mayor al que visita el local solo para recoger y destinarse a punto de destino que este escoja. Como siguiente paso, se tiene que establecer una tabla de valor de proximidad, definiendo el código, valor de proximidad, número de líneas y la escala con la que se trabajará el análisis a realizar de cada una de las etapas o aspectos a tomar en cuenta.



	LISTA DE RAZONES O MOTIVOS
*	Flujo de materiales.
-	Evitar la contaminación ambiental.
	Peligro de incendio o explosión.

Figura 43 *Lista de razones o motivos.*


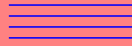
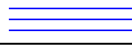
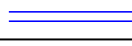
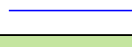

	VALORES DE PROXIMIDAD		
CÓDIGO	PROXIMIDAD	NÚMERO DE LÍNEAS	ESCALA
A	Absolutamente importante		100-80
E	Especialmente importante		79-60
I	Importante		59-40
O	Ordinaria		39-20
U	No importancia		19-0
X	Indeseable		

Figura 44 *Valor de proximidad.*

A partir del cuadro se observa que los valores oscilan de entre 0-100 y con una cantidad de 6. Cabe resaltar que este punto presenta gran relevancia ya que de este hay otras temáticas que se desarrollan. Asimismo, se menciona que se resalta de color rojo el código A ya que esto implica prioridad. Por otro lado, el código U se representa con el color verde ya que es lo que no presenta relevancia. Estos dos indican si se deben considerar ciertos aspectos para manipularlos o no.

En un tercer paso, se realizan tanto la tabla de clasificación de actividades como una tabla relacionada, esta última, es una consecuencia de haber efectuado una tabla de clasificación. El objetivo es encontrar la relación que cada actividad tenga con otra, considerando, el grado de relación que posee al momento de redactarse.

 CLASIFICACIÓN DE LAS RELACIONES						
	A	B	C	D	E	F
A						
B	E					
C	O	A				
D	U	E	A			
E	U	I	E	I		
F	U	O	U	I	U	

Figura 45 Clasificación relacional.

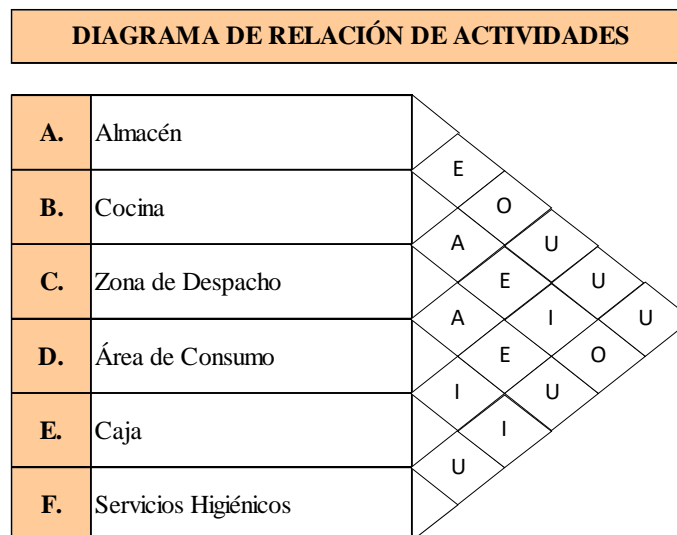


Figura 46 Diagrama de relación de actividades.

De ambas tablas, se recoge el vínculo que cuenta cada una de las actividades con sus similares, el nivel de importancia para “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” dentro de su sistema de atención y producción. Tras haberse procesado con el paso anterior, a continuación, se debe reconocer cuales son las actividades con las que existe mayor integración, tareas comunes comprendiendo valores de 0-100, dicho de otra forma, las más importantes de las áreas del local y el proceso.


	VALOR DE PROXIMIDAD
A	(B-C) (C-D)
E	(A-B) (A-D)
I	(B-E) (D-E) (D-F)
O	(B-F)
U	(A-D) (A-E) (A-F) (C-F) (E-F)

Figura 47 *Secuencia de valor de proximidad.*

Analizada la tabla; se percibe que el valor de proximidad más al máximo de iteraciones es el valor de proximidad sin importancia y el menor es el ordinario. Por último, se debe distribuir los elementos en el espacio disponible evaluando cada uno de los criterios anteriormente y se debe unir entre elementos el tipo de conexión que cuenta con la otra. Se lleva a cabo este paso a fin de tener con total claridad la secuencia e importancia.

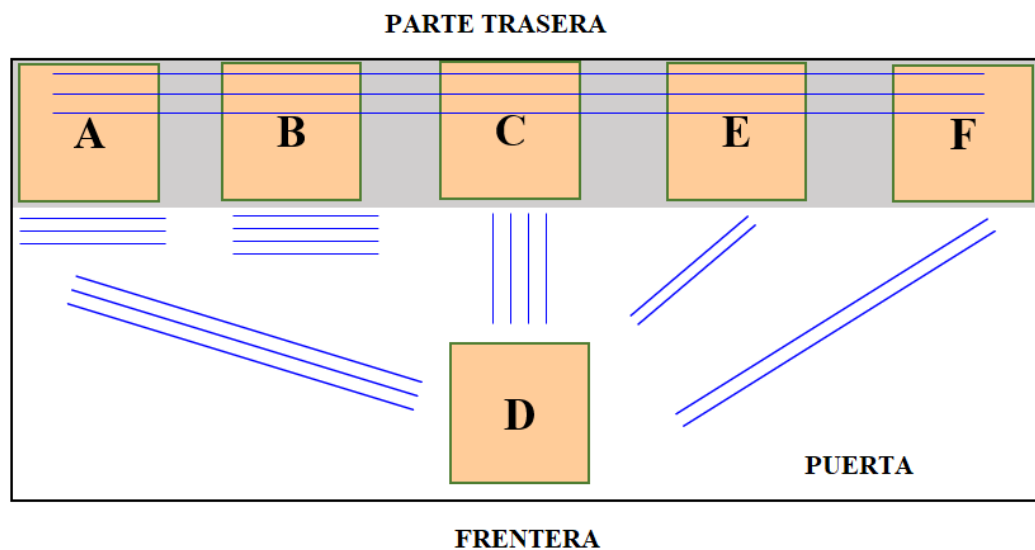


Figura 48 *Diagrama de ubicación de estaciones.*

A partir del gráfico, se visualiza un mayor espacio disponible para el área de consumo y el espacio ha sido aprovechado de la mejor forma. Una vez realizado el método SLP, se sigue con modificar el layout evaluando cada uno de los aspectos, agentes, restricciones que se presenta para redistribuir la planta, en este caso, el local. Cabe resaltar, que no se debe movilizar los

servicios higiénicos ya que si se optase por esta opción de debería destruir y volver a construir un baño en otra zona.

Esto requiere de mayores y gastos y la aprobación del dueño del local para realizar una modificación de carácter estructural. Tomando en cuenta la información y data obtenida en el modelo SPL y la restricción de la ubicación de los servicios higiénicos se plantea el siguiente layout. Se observa del layout, que por el espacio liberado se cuenta con 10 mesas en total, siendo el aumento de 6 tras haber reorganizado las ubicaciones de las áreas aprovechando óptimamente el área disponible. Se veló también por la comodidad, orden y seguridad garantizando un servicio de calidad.

Finalmente, se decidió comunicar por medio de una puerta el almacén con la cocina; e incluso se reasignaron ubicación de artículos y electrodomésticos en la nueva distribución respetando su funcionalidad.

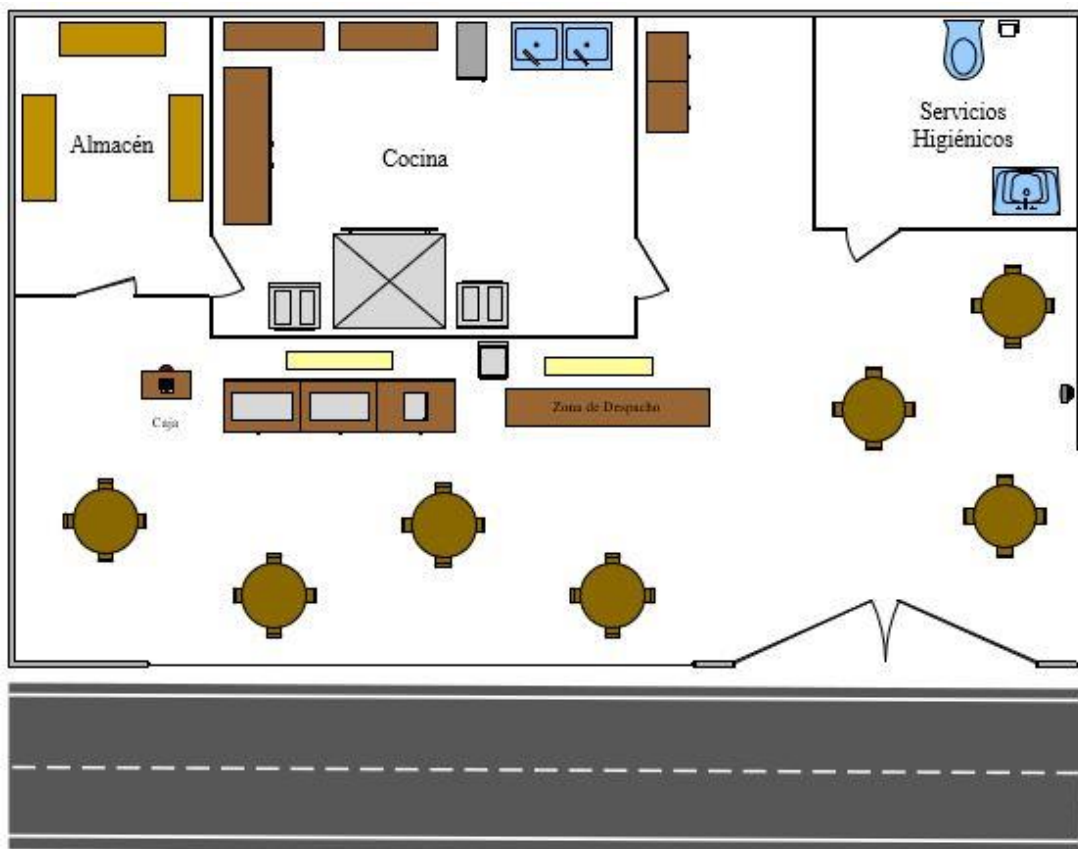


Figura 49 *Propuesta de layout.*

4.2.4. Despliegue de la función calidad

Escobar et al. (2005) nos menciona que esta metodología del despliegue de la función calidad (QFD) pretende examinar las necesidades de los clientes que conlleven a la satisfacción de sus requerimientos. Por medio del QFD se logra desarrollar un servicio o producto la cual involucra credibilidad, reducción de costos y aplicación de tecnologías en beneficio de las empresas y de los clientes. Definida, de este modo, como medio para recabar e interpretar la voz del cliente y llevarlos a requerimientos que tienen los consumidores en función de la calidad.

4.2.4.1. Casa de la calidad

Seguidamente, luego de tener la lista de los requerimientos de los clientes, es necesario definir de qué manera cada requerimiento del cliente será satisfecho por el servicio. Para la elaboración de la casita de la calidad se ha recolectado información con respecto a las entrevistas al personal y clientes, cuestionarios que han permitido realizar el análisis respectivo. Asimismo, se elaboró una lluvia de ideas con respecto a lo que nuestros clientes desean referente al servicio, para posteriormente agruparlos en un diagrama de afinidad.

A) Luvia de ideas



Figura 50 Lluvia de ideas de los requerimientos del cliente.

B) Diagrama de afinidad: se procedió a elaborar el análisis de afinidad con los requerimientos a partir de la información recolectada y características identificadas con el servicio.



Figura 51 Diagrama de afinidad de los requerimientos del cliente.

Se logró elaborar una segmentación dividida en 6 las cuales son precio, local, producto, atención al cliente, rapidez del servicio y empatía. Seguidamente, se llevó a cabo una evaluación proveniente de los clientes respecto a la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” donde la importancia del cliente se mide en la escala del 1 al 5 y son cotejadas con las empresas “El Colorado” y “Chicken Bambu´s”, debido a que son sus competidores más cercanos y del mismo rubro. El desarrollo del despliegue de la función de la calidad se realizó con la ayuda del software Microsoft Excel.

Para la elaboración de la casa de la calidad se identificaron trece requerimientos y/o expectativas que el cliente espera obtener del servicio, a estas características se le asignaron pesos en base a la información proporcionada por el gerente general de la empresa el señor George Luigi Flores Bolaños. Posteriormente se plantearon ocho atributos del servicio que buscan cubrir todos los requerimientos de la voz del cliente.

Fuerte positivo	
Positivo	
Negativo	

Figura 52 Simbología de afinidad.

Fuerte	9,0
Moderado	3,0
Débil	1,0

Figura 53 Ponderación para el análisis de la casa de la calidad.




Aumenta	
Objetivo	
Disminuye	

Figura 54 Simbología para la dirección de mejora.

Atributos del servicio y producto		Voz del cliente								Percepción POLLERÍA EL COLORADO		Percepción POLLERÍA CHICKEN BAMBU'S	
		Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	Importancia para el cliente	
Dirección de mejora		▲	▬	▲	▬	▼	▬	▬	▲				
MÉTODOS	PRECIO												
	Que el precio sea accesible	5	9		9							4	3
	Variedad de pagos (Efectivo y Tarjeta débito o Crédito)	3						5				4	3
ELEMENTOS TANGIBLES	LOCAL												
	Local más amplio	5		9				3	5			5	3
	Limpieza del local	4			3				5			4	3
CONFIABILIDAD	PRODUCTO												
	Buen sabor del pollo a la brasa	5	9		9							3	2
	Papas crujientes	4	9		9			3				3	2
SEGURIDAD	ATENCIÓN AL CLIENTE												
	Buen servicio al cliente	4		1		5			5			2	1
	Personal predispuerto a la orientación	2				5						2	1
RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA	RAPIDÉZ DEL SERVICIO												
	Menor tiempo de espera en cola	4				3	5					5	3
EMPATÍA	EMPATÍA												
	Variedad de platos en carta.	2										5	3
	Venta de porciones por 1/8	1										3	3
Importancia de característica del producto		130	49	150	54	20	42	65	13	523			
Importancia relativa de atributos de producto		24,9%	9,4%	28,7%	10,3%	3,8%	8,0%	12,4%	2,5%	100%			
Peso asignado a cada factor		7,0	7,0	4,0	7,0	8,0	4,0	6,0	4,0				

Figura 55 Casa de la calidad.

Luego, se examinó la siguiente tabla donde se identifica la importancia relativa y su acumulado para satisfacer al cliente, con la finalidad de agruparlos y realizar un diagrama de Pareto que evidencie la importancia identificada.

ATRIBUTOS DEL PRODUCTO	IMPORTANCIA	%	% ACUMULADO
Calidad de de los insumos y preparación del producto.	150	28,68%	28,68%
Negociación con proveedores para ajustar costos y precios.	130	24,86%	53,54%
Mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo.	65	12,43%	65,97%
Capacitación del personal.	54	10,33%	76,29%
Distribución de planta adecuado.	49	9,37%	85,66%
Incluir equipos nuevos (tecnologías).	42	8,03%	93,69%
Óptimo tiempo de atención.	20	3,82%	97,51%
Platos y bebidas variadas.	13	2,49%	100,00%
TOTAL	523	100,00%	

Figura 56 Frecuencia de porcentual de atributos.

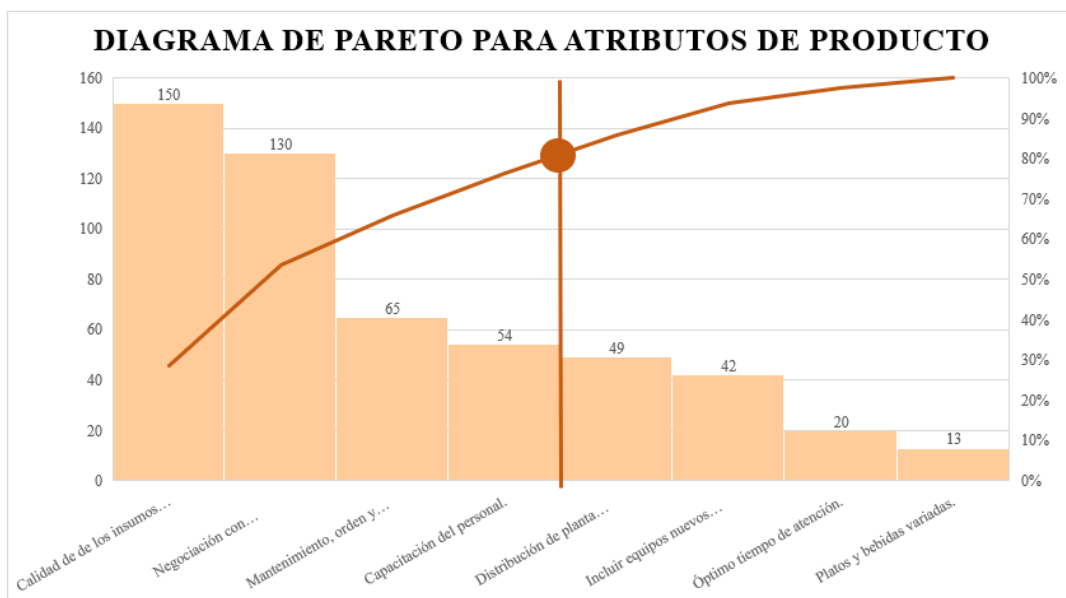


Figura 57 Diagrama de Pareto.

Análisis vertical

A partir del gráfico se puede decir, que existen cuatro atributos del servicio que tienen muchas correlaciones con los requerimientos del cliente los cuales son: calidad de los insumos y preparación del producto; negociación con proveedores para ajustar costos y precios; mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo; capacitación del personal.

Llegando a cumplir con el valor objetivo de estos atributos mencionados se puede ser eficientes al satisfacer los requerimientos de los clientes; por lo tanto, se debe orientar todos los recursos, desarrollarlos y mejorar los esfuerzos a estos atributos; también se puede decir que se reafirma

el resultado del diagrama de Pareto que identifica que satisface el 80% de necesidades del cliente.

Análisis horizontal

A partir del gráfico se puede decir, que existen tres requerimientos del cliente que tienen más correlaciones con los atributos del producto los cuales son: que el precio sea accesible, local más amplio, buen sabor del pollo a la brasa.

Por lo tanto, se puede decir que estos requerimientos son los más críticos para satisfacer al cliente y que al estar relacionado con los atributos del servicio se debe enfocar todos los esfuerzos para la mejora de este.

Análisis del techo de la casa

Luego de realizar el análisis que existe con los atributos se tiene mayormente una relación fuerte positiva en los atributos del producto y si se llegara controlar los valores objetivos se estaría mejorando también los demás valores objetivos de los atributos. Asimismo, se adjunta las correlaciones que existen entre cada uno de ellos, indicando si son proporcionales, inversos o no poseen ninguna relación:


 CORRELACIÓN DE CÓMO'S			
N°	ATRIBUTO 1	ATRIBUTO 2	CORRELACIÓN
1	Calidad de los insumos y preparación del producto.	Capacitación del personal.	POSITIVO
	EXPLICACIÓN: La preparación del producto depende de qué tan preparado se encuentre el personal encargado ya que si este posee los conocimientos adecuados la preparación del producto será la ideal; es por esta razón que, dentro de la propuesta de mejora desarrollada se encuentra el plan de control y capacitación del personal.		
2	Capacitación del personal.	Óptimo tiempo de atención.	POSITIVO
	EXPLICACIÓN: Los conocimientos y experiencia que puede poseer el personal influye mucho en la manera en la que realiza una determinada actividad, no siempre existen retrasos a causa del personal ya que a veces se presentan contingencias; sin embargo, es importante que estén capacitados.		
3	Negociación con proveedores para ajustar costos y precios.	Calidad de los insumos y preparación del producto.	FUERTE POSITIVO
	EXPLICACIÓN: En algunas situaciones al ajustar costos y precios se corre el riesgo de que calidad de insumos o materias primas disminuya afectando directamente a los estándares establecidos para el producto terminado.		
4	Capacitación del personal.	Incluir equipos nuevos (Tecnologías).	NEGATIVO
	EXPLICACIÓN: Si el personal no se encuentra preparado para cumplir con sus responsabilidades será reemplazado con tecnología de punta, sustituyendo la mano de obra e incrementando la industrialización dentro de la empresa.		
5	Distribución de planta adecuada.	Óptimo tiempo de atención.	NEGATIVO
	EXPLICACIÓN: Si hay una distribución de planta adecuada los tiempos de atención reducirán debido a que el espacio de trabajo de los empleados será amplio y cómodo lo cual a su vez permitirá que se desenvuelvan de mejor manera a diferencia de cuando todo está desorganizado, pues se requiere más tiempo incluso hasta para el traslado entre cada estación del proceso productivo.		
6	Capacitación del personal.	Mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo.	POSITIVO
	EXPLICACIÓN: Lo ideal o esperado es que el personal que forma parte de la empresa también esté preparado incluso para realizar funciones relacionadas al mantenimiento preventivo e incluso correctivo tanto de los equipos como de la maquinaria.		
7	Negociación con proveedores para ajustar costos y precios.	Incluir equipos nuevos (Tecnologías).	FUERTE POSITIVO
	EXPLICACIÓN: Ajustando costos y presupuesto con los proveedores al negociar estratégicamente con ellos, se logrará adquirir un porcentaje de dinero que puede ser utilizado para adquirir nuevas tecnologías y optimizar el proceso productivo en su totalidad.		
8	Distribución de planta adecuada.	Mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo.	POSITIVO
	EXPLICACIÓN: Tanto las zonas de trabajo como los equipos deben contar con la limpieza adecuada, esto logrará que la distribución de planta sea la ideal puesto que al tener cada cosa en su lugar se puede calcular el espacio requerido para cada actividad.		
9	Calidad de los insumos y preparación del producto.	Platos y bebidas variadas.	FUERTE POSITIVO
	EXPLICACIÓN: Si los insumos cuentan con la calidad ideal existe la posibilidad de que se amplie la carta de productos y se agregue una variedad de platos y bebidas.		
10	Negociación con proveedores para ajustar costos y precios.	Platos y bebidas variadas.	FUERTE POSITIVO
	EXPLICACIÓN: En caso exista una adecuada negociación con proveedores se puede optar con invertir en nuevas opciones de productos para ampliar el público objetivo de la empresa y por ende, incrementar su rentabilidad.		

Figura 58 *Correlación de cómo's.*

Análisis de los competidores

Después de identificar los atributos del servicio, se aprecia a través del diagrama de los competidores, que la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se encuentra en una buena posición y que los atributos del servicio que debemos maximizar son: local más amplio y menor tiempo de espera en cola.

Conclusión

De acuerdo con el resultado mostrado de la primera casa de la calidad, se concluye que la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” debería reforzar mucho más los siguientes atributos: local más amplio y menor tiempo de espera en cola, considerando que ambos atributos constan de los dos mayores porcentajes evaluados, que cumplen con los requerimientos de los clientes.

4.2.4.2. Diseño del nuevo servicio en base al análisis QFD

Atributo 1: calidad de los insumos y preparación del producto

La alta movilidad del mercado actual y la necesidad de reducir costes obliga a las empresas a establecer relaciones estrechas con un grupo de proveedores clave, definidos en función del valor que aportan a la empresa en el largo plazo. Según Fernández y Rodríguez (2018), las cadenas de suministro competitivas deben integrar a sus proveedores clave para responder más rápidamente a las necesidades de los clientes o de procesamiento.

Según la calidad de compras:

Compras de todos los productos a requerir:

- Pollo
- Papa
- Verduras
- Orégano
- Aceites
- Mostaza
- Sal
- Pimienta
- Comino
- Kétchup

- Carbón
- Gas
- Bebidas
- Plásticos
- Huevos

Desarrollo: a través del uso de un formato de elaboración propia se establece la actividad, el documento y el responsable encargado de recabar la información.


 SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."			
N°	ACTIVIDAD	REGISTRO	RESPONSABLE
SELECCIÓN DE PROVEEDORES			
1	Determinar el tipo de proveedor a seleccionar.		Gerente general
2	Se realiza cotización como mínimo a 3 proveedores diferentes.	Cotización	Sub gerente
3	Se selecciona aquellos que cumplan con los criterios de selección y las especificaciones del producto.	Cotización y portafolios de productos.	Gerente general
4	Cuando así se requiera, se contacta a los posibles proveedores para establecer condiciones pertinentes.	-	Sub gerente
5	Se elige un proveedor de acuerdo al criterio del gerente general y representantes.	-	Gerente general y sub gerente
6	Se acuerdan las condiciones de compra, mediante la firma de un acuerdo, contrato o mediante la orden de compra al proveedor.	Acuerdo comercial, contrato y orden de compra.	Gerente general
7	Se solicita al proveedor la siguiente documentación: perfil general del proveedor, historial crediticio y registros de calidad.	Documentos del proveedor	Gerente general
8	Se ingresa al proveedor a la lista de proveedores.	Lista de	Sub gerente
9	Se realiza la compra del bien conforme a las especificaciones.	-	Gerente general
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
10	Semestral o bimestral se valora el desempeño de los proveedores a través de una evaluación, formato que incluye ponderados y especificaciones diferentes.	Evaluación a proveedores	Gerente general
11	Si la evaluación arroja un resultado mayor o igual al rango establecido de aprobación, se continúa trabajando con el proveedor seleccionado y se le informa las sugerencias pertinentes.	Evaluación a proveedores	Gerente general
12	Si la evaluación arroja un valor menor al rango establecido de aprobación, se informa el resultado al proveedor y se realiza una reevaluación. Los criterios empleados para la reevaluación de proveedores son los mismos que los usados en la evaluación.	Evaluación a proveedores	Sub gerente
13	Si la reevaluación arroja un menor resultado al rango establecido de aprobación se toman las medidas pertinentes a criterio del gerente general, lo cual puede ser: cambiar de proveedor, establecer condiciones de cumplimiento, entre otras.	Evaluación a proveedores	Sub gerente
14	Si la reevaluación arroja un resultado mayor o igual al rango establecido de aprobación se informa al proveedor y se continúa utilizando sus productos.	-	Sub gerente

Figura 59 Documento para la selección de proveedores.

Del cuadro expuesto anteriormente se visualiza que la participación del gerente y sub gerente general está distribuida de manera equitativa asumiendo el rol con el propósito de no olvidar algún detalle que impida la adecuada funcionalidad en la selección del proveedor.

Procedimiento del proceso de producción: se desarrolla un documento orientado a recopilar la información más importante y relevante del proceso de producción dentro de la pollería a fin de que el empleado tenga un mayor conocimiento de la función y/o actividad que tiene asignada permitiéndole adquirir nueva información que permita conocer a detalle sus objetivos y mejorar su rendimiento.


		PROCEDIMIENTO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN			Proceso	Producción
Código:	PPPT-01	Versión:	1	Fecha:	20/06/2022	
Propósito						
Establecer las distintas actividades, operaciones y tareas a desarrollar en el proceso de producción, lo cual implica los distintos sub-procesos principales tales como: el homeado del pollo, el freído de las papas, la preparación de la ensalada y la elaboración del agudito con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." y producir un producto que cumpla con los estándares de calidad que, a su vez, tendrá como consecuencia positiva la satisfacción del cliente, el aumento de las ventas y una mayor rentabilidad de la empresa.						
Alcance						
Comprende todos los sub-procesos que forman parte de la producción realizada por la pollería, desde el homeado del pollo pasando por el freído de las papas, la preparación de la ensalada y la elaboración del agudito hasta el servido del plato.						
Definiciones						
Horno	Dispositivo el cual permite la generación de calor y lo mantiene dentro de un cierto compartimento con el objetivo de cocinar algún alimento.					
Barra	Varilla larga y fina, generalmente de metal, que forma parte de la estructura o el armazón de un objeto y/o máquina.					
Brasa	Trozo de carbón, leña u otra material combustible que arde sin dar llama.					
Freidora	Recipiente para freír alimentos en abundante aceite que tiene forma de sartén honda con una especie de cesta metálica extraíble en su interior que deja pasar el aceite.					
Inocuidad	Inexistencia de elementos dañinos en los alimentos, garantizando su consumo seguro por parte de los seres humanos.					
Salubridad	Aquello que resulta ser beneficioso para nuestra salud.					
Calidad	Capacidad que posee un objeto para cumplir de manera exitosa las necesidades implícitas o explícitas según un parámetro.					
Satisfacción	Estado emocional positivo del cliente frente a un servicio o producto después de haberlo experimentado.					
Condiciones Generales						
Comportamiento	La convivencia dentro del entorno laboral presenta una gran relevancia dentro de la empresa, es por esto que cada empleado debe respetar y obedecer las normas y reglas indicadas; además, de mostrar una conducta socialmente correcta.					
Cumplimiento	Realizar cada una de las tareas y actividades asignadas es muy importante para el óptimo desenvolvimiento del proceso ya que cada parte integra un sistema que busca obtener los resultados más provechosos para la pollería.					
Higiene	El personal encargado deberá realizar el lavado de manos adecuado según el instructivo brindado por la empresa antes y después de cualquier actividad que represente un riesgo de contaminación para el pollo.					
EPP's	El uso de equipo de protección personal como: gorro, guantes, mandil y zapatos punta de acero; son fundamentales para salvaguardar la integridad y salud del trabajador.					
Orden y Limpieza	El personal encargado deberá llevar a cabo sus actividades tomando en cuenta mantener siempre un ambiente ordenado y limpio a fin de evitar accidentes y tener un entorno que cumpla con los aspectos de salubridad. Asimismo, tendrá que efectuar la higienización de las máquinas para minimizar posibles fallos de estos.					

Figura 60 Procedimiento de proceso de producción.

Del formato expuesto se destaca que el personal encargado tendrá la capacidad de entender y comprender todo lo relacionado y englobado a su puesto de trabajo. Incluyéndose, características que cumplir, su repercusión y mayor conocimiento teórico y técnico causando un mejor desempeño del empleado.

Instructivo de procedimiento: en adición, se implementa un formato más exhaustivo en temas de información a fin de que el Gerente General decida sobre reforzar y analizar el panorama mostrado por la empresa.


		PROCEDIMIENTO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN			Proceso	Producción
Código:	PPPT-01	Versión:	1	Fecha:	20/06/2022	
Propósito						
Establecer las distintas actividades, operaciones y tareas a desarrollar en el proceso de producción, lo cual implica los distintos sub-procesos principales tales como: el horneado del pollo, el freído de las papas, la preparación de la ensalada y la elaboración del aguadito con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." y producir un producto que cumpla con los estándares de calidad que, a su vez, tendrá como consecuencia positiva la satisfacción del cliente, el aumento de las ventas y una mayor rentabilidad de la empresa.						
Alcance						
Comprende todos los sub-procesos que forman parte de la producción realizada por la pollería, desde el horneado del pollo pasando por el freído de las papas, la preparación de la ensalada y la elaboración del aguadito hasta el servido del plato.						
Definiciones						
Horno	Dispositivo el cual permite la generación de calor y lo mantiene dentro de un cierto compartimiento con el objetivo de cocinar algún alimento.					
Barra	Varilla larga y fina, generalmente de metal, que forma parte de la estructura o el armazón de un objeto y/o máquina.					
Brasa	Trozo de carbón, leña u otra material combustible que arde sin dar llama.					
Freidora	Recipiente para freír alimentos en abundante aceite que tiene forma de sartén honda con una especie de cesta metálica extraíble en su interior que deja pasar el aceite.					
Inocuidad	Inexistencia de elementos dañinos en los alimentos, garantizando su consumo seguro por parte de los seres humanos.					
Salubridad	Aquello que resulta ser beneficioso para nuestra salud.					
Calidad	Capacidad que posee un objeto para cumplir de manera exitosa las necesidades implícitas o explícitas según un parámetro.					
Satisfacción	Estado emocional positivo del cliente frente a un servicio o producto después de haberlo experimentado.					
Condiciones Generales						
Comportamiento	La convivencia dentro del entorno laboral presenta una gran relevancia dentro de la empresa, es por esto que cada empleado debe respetar y obedecer las normas y reglas indicadas; además, de mostrar una conducta socialmente correcta.					
Cumplimiento	Realizar cada una de las tareas y actividades asignadas es muy importante para el óptimo desenvolvimiento del proceso ya que cada parte integra un sistema que busca obtener los resultados más provechosos para la pollería.					
Higiene	El personal encargado deberá realizar el lavado de manos adecuado según el instructivo brindado por la empresa antes y después de cualquier actividad que represente un riesgo de contaminación para el pollo.					
EPP's	El uso de equipo de protección personal como: gorro, guantes, mandil y zapatos punta de acero; son fundamentales para salvaguardar la integridad y salud del trabajador.					
Orden y Limpieza	El personal encargado deberá llevar a cabo sus actividades tomando en cuenta mantener siempre un ambiente ordenado y limpio a fin de evitar accidentes y tener un entorno que cumpla con los aspectos de salubridad. Asimismo, tendrá que efectuar la higienización de las máquinas para minimizar posibles fallos de estos.					

Figura 61 *Instructivo de procedimiento 1/3.*

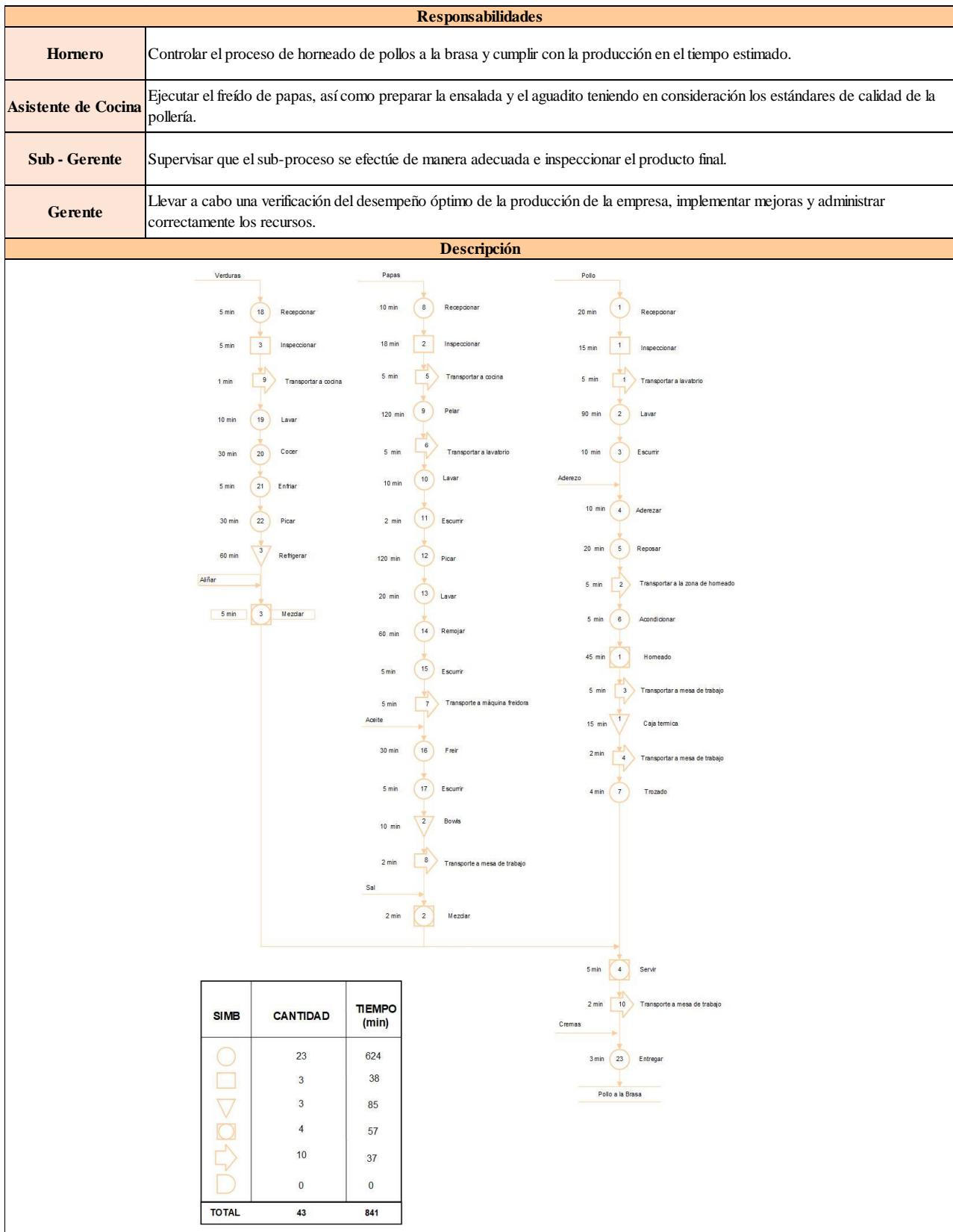


Figura 62 Instructivo de procedimiento 2/3.

Desarrollo		
Horneado de Pollo	Se comienza colocando el carbón y se realiza el encendido del horno. Luego se coloca en cada una de las barras los pollos hasta ocupar todo el espacio disponible. A continuación, se gradúa la temperatura y se cronometra el tiempo predeterminado para la cocción de este. Después, se verifica y se controla que el horno esté trabajando con los parámetros establecidos previamente y de manera correcta. Finalmente, se retiran las barras y se colocan los pollos según corresponda (caja térmica o plato/táper).	
Freído de Papas	El freído de papas inicia con el pelado y lavado de las mismas. Posteriormente son cortadas y trasladadas a la máquina freidora para ser cocinadas. Se controla y se supervisa que se esté efectuando según los criterios y tiempos establecidos por la empresa. Tras haber finalizado la etapa de cocción se retiran, se colocan en un pocillo y se sirve según corresponda (plato/táper).	
Preparación de la Ensalada	La preparación de la ensalada tiene como punto de partida el lavado, pelado, cortado y cocido en caso se requiera de las distintas verduras que integran este producto. Luego están almacenadas en sus respectivos recipientes y posteriormente son servidas en un bowl en el cual se echa la vinagreta. Aquí se mezcla y se deja reposar para ser transportado o al refrigerador para su conservación o se sirve según corresponda (plato/táper).	
Normatividad		
<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9001 • Ley N° 29571 "Código de Defensa y Protección al Consumidor" • Decreto N° 1222 legaliza los procedimientos administrativos y fortalece el control de higiene e inocuidad de los alimentos industriales • Decreto Legislativo N° 1062, Artículo 20 "Ley de la inocuidad de los alimentos" 		
Documentos Relacionados		
<ul style="list-style-type: none"> • Instructivo • Registro de Control de Producción • Registro de Cambios • Mapa de Procesos • Ficha de Caracterización del Proceso • Flujograma • Orden de Producción • Registro de Limpieza 		
Control de Cambios		
Fecha	Responsable	Acciones
18/06/2022	Gerente	Se crea un plan de mantenimiento para el horno y la freidora.
20/06/2022	Sub - Gerente	Se desarrolla diagrama de flujo de la elaboración del producto.
21/06/2022	Gerente	Se realiza una inducción al personal, exponiendo los instructivos de producción.
Elaborado por:	Supervisado por:	Aprobado por:
Sub - Gerente	Gerente	Gerente
Fecha	Fecha	Fecha
20/06/2022	23/06/2022	23/06/2022
Firma	Firma	Firma

Figura 63 Instructivo de procedimiento 3/3.

A partir del gráfico se observa la integración de varios elementos que forman parte de un proceso realizado dentro de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” destacando la normatividad, los documentos que se encuentran relacionados y los demás elementos relacionados al proceso en sí. Cabe resaltar que es notorio la orientación del documento al Gerente de la empresa.

Registro de control de la producción: es fundamental presentar un sistema, método o herramienta que permita realizar y evaluar comparativas de cada una de las actividades que forman parte del sistema, tomando en cuenta el tiempo y el cumplimiento de ciertos factores.


		REGISTRO DE CONTROL DE LA PRODUCCIÓN			Proceso		Producción				
Código:		RCPT-01		Versión:		1		Fecha:		17/06/2022	
Nro.	ID	Tipo de Producto	Cliente	Tiempo		Valoración			Observaciones		
				Puntual	Impuntual	Presentación	Sabor	Proporción			
1	PB	Pollo a la Brasa	Comensal	✓		✓	✓	✓	Tener siempre presente los tiempos de horneado.		
2	PF	Papas Fritas	Comensal		X	✓	✓	✓	Demora en el pelado de papas (artesanal) ante la alta demanda.		
3	E	Ensalada	Comensal	✓		✓	✓	✓	Tener cuidado con la conservación de las verduras picadas y cocidas.		
4	A	Aguadito	Comensal	✓		✓	✓	✓	Considerar su temperatura en todo momento.		
Elaborado por:			Supervisado por:			Aprobado por:					
Sub - Gerente			Gerente			Gerente					
Fecha			Fecha			Fecha					
17/06/2022			20/06/2022			20/06/2022					
Firma			Firma			Firma					

Figura 64 Registro de control de la producción.

Del gráfico observado se percibe que tiene por funcionalidad identificar los defectos y compartir los cumplimientos. Asimismo, acciones a seguir para poder mejorar el nivel mostrado.

Atributo 2: Negociación con proveedores para ajustar costos y precios

Para lograr una buena negociación partimos por la selección de proveedores y evaluación de estos:

Selección de proveedores: para estimar el desempeño del proveedor se evalúa diversos criterios como son costo, tiempos de entrega, nivel de servicio, para lo cual el gerente general participa en dicha evaluación especialmente en lo referente a insumos de materias primas a fin de identificar fallas y plantear mejoras en el aprovisionamiento.

Criterios de selección:

- Cumplimiento del plazo acordado

Este criterio de evaluación es altamente importante ya que nos indica el compromiso que muestra la empresa subcontratada con “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, al momento de llevar a cabo la entrega del producto, dentro del periodo de tiempo establecido previamente, otorgándole valor agregado al producto que la empresa brinda y demostrando responsabilidad, credibilidad y puntualidad.

- Producto de calidad

Para ofrecer un producto de alta calidad es necesario que los productos enviados cumplan con los requisitos establecidos dentro de la ley peruana sobre la inocuidad de los alimentos, así como en la Organización Mundial de la salud (OMS) a fin de garantizar que se cuenten con altos estándares de calidad.

- Precio

En la actualidad el precio es un factor determinante al momento de seleccionar un proveedor pues nos permite hacer una comparativa entre las tarifas que nos proporcionan los diversos proveedores. Evidenciado en algunas ocasiones en las que al elegir el proveedor que les ofrece costos más accesibles, las empresas no consideran la calidad de los insumos, lo cual a su vez perjudica al producto o servicio otorgado, causando desperfectos en la cadena de suministro y por lo tanto la disminución de su productividad.

- Calidad del servicio

Si presentan dificultades de logística, por ejemplo, la organización y planificación al momento de llevar a cabo sus procedimientos y la inspección y control de los trabajos realizados para evitar y eliminar errores o deficiencias.

Ponderación de criterios:


 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."	
CRITERIO	FRECUENCIA
Cumplimiento de plazo acordado	25%
Producto de calidad	40%
Precio	20%
Calidad de servicio	15%
TOTAL	100%

Figura 65 *Ponderación de los criterios de evaluación.*

Frecuencia idónea de la evaluación:


	EVALUACIÓN POR CRITERIOS	
	PUNTAJE	CALIFICACIÓN
4,5 - 5,0 puntos	Excelente	Cumple
3,9 - 4,4 puntos	Bueno	
3,0 - 3,8 puntos	Regular	No Cumple
Menos de 3,0 puntos	No cumple	

Figura 66 *Evaluación por criterios.*

La evaluación mostrada comprende un intervalo de 0 a 5.0 puntos seccionados en: excelente, bueno, regular y no cumple. Teniendo como resultado que excelente y bueno cumplen con los criterios requeridos; regular y no cumple, no satisfacen los requerimientos mínimos. asimismo, estos criterios deben cumplir con el cumplimiento del plazo acordado con 25%, producto de calidad con 40%, precio 20% y calidad de servicio 15%, dándonos así la suma total de un 100%, lo cual asegura la efectividad de la evaluación, garantizando así la calidad del servicio prestado.


	CLASIFICACIÓN OBTENIDA	
	PUNTAJE	CATEGORÍA
4,0 - 5,0 puntos	A	Confiable, cumple ampliamente con los requisitos establecidos que garantizan la calidad del servicio. Se recomienda que sea contratado.
3,0 - 3,9 puntos	B	Aceptable, cumple satisfactoriamente con los requisitos establecidos que garantizan la calidad del servicio.
Menos de 3,0 puntos	C	No confiable, el trabajo debe ser sometido a inspecciones rigurosas, requiere de asesoría y seguimiento permanente. Se recomienda contratarlo cuando los proveedores de categoría A y B no puedan cumplir.

Figura 67 *Clasificación obtenida por categorías*

De este modo se tiene tres tipos de categorías: A que cumplirá con los requisitos mínimos esperados garantizando así un buen servicio de calidad, B será aceptable, más no necesariamente, cumplirá con la necesidad que la empresa quiere cubrir a mediano y corto plazo, finalmente, tenemos la categoría C que básicamente será la que no ayudará con el objetivo trazado. A continuación, se muestra los cinco criterios más importantes con su respectiva escala.

- Cumplimiento del plazo acordado


 CUMPLIMIENTO DEL PLAZO ACORDADO	
EXCELENTE (4,5 - 5,0 puntos)	Entrega del servicio antes de la fecha estipulada.
BUENO (3,9 - 4,4 puntos)	Entrega puntual del servicio.
REGULAR (3,0 - 3,8 puntos)	Entrega del servicio posterior a la fecha estipulada, pero no superior al 20% de la duración de mismo.
NO CUMPLE (Menos de 3,0 puntos)	Entrega del servicio posterior a la fecha estipulada, superior al 20% de la duración de mismo.

Figura 68 *Cumplimiento del plazo acordado según criterio de evaluación.*

Este criterio será aceptable siempre y cuando se cumpla con la condición de la entrega del servicio dentro de la fecha estipulada o antes, obteniendo de esta manera un puntaje ubicado entre el rango de 3.9 a 5.0 puntos. Por otro lado, si es que se muestra una demora en el plazo acordado se valúa comprendiendo los valores desde 3.8 hasta 0; lo cual tendrá como consecuencia el descarte de la empresa proveedora por impuntualidad.

- Producto de calidad

 PRODUCTO DE CALIDAD	
EXCELENTE (4,5 - 5,0 puntos)	Cuenta con los productos con altos estándares de calidad.
BUENO (3,9 - 4,4 puntos)	Cuenta con los productos en buen estado.
REGULAR (3,0 - 3,8 puntos)	Cuenta con productos
NO CUMPLE (Menos de 3,0 puntos)	No cuenta con productos.

Figura 69 *Producto de calidad según criterio de evaluación.*

Es de vital importancia que las empresas proveedoras ofrezcan productos con altos estándares de calidad debido a que esto se verá reflejado directamente en el producto final de la pollería.

- Precio


	PRECIO	
EXCELENTE (4,5 - 5,0 puntos)	Excelente precio acorde al promedio del mercado (mayorista).	
BUENO (3,9 - 4,4 puntos)	Cumple con un precio estándar (minorista).	
REGULAR (3,0 - 3,8 puntos)	Tiene un precio alto.	
NO CUMPLE (Menos de 3,0 puntos)	Precio excesivo.	

Figura 70 *Precio según criterio de evaluación.*

Según la estructura de la tabla se observa que el precio representa un rol importante al momento de analizar el monto a abonar ya que la empresa no debe registrar más egresos que ingresos que afectarían a la rentabilidad de esta.

- Calidad de servicio


	CALIDAD DE SERVICIO	
EXCELENTE (4,5 - 5,0 puntos)	Supera las expectativas y exigencias del servicio.	
BUENO (3,9 - 4,4 puntos)	Cumple con los requisitos exigidos del servicio adquirido.	
REGULAR (3,0 - 3,8 puntos)	Cumple con alguno de los requisitos exigidos del servicio adquirido.	
NO CUMPLE (Menos de 3,0 puntos)	No cumple con los requisitos exigidos del servicio adquirido.	

Figura 71 *Calidad de servicio según criterio de evaluación.*

El criterio de calidad en el servicio es aceptable siempre y cuando supere las expectativas y exigencias del servicio adquirido o cumpla con lo pactado, teniendo un puntaje mayor igual a 3.9 hasta los 5 puntos, y caso contrario de no cumplir con los requisitos o solo cumplir con algunos obtendrá el puntaje menor o igual a 3.8, quedando así automáticamente descartado por no cumplir con lo requerido.

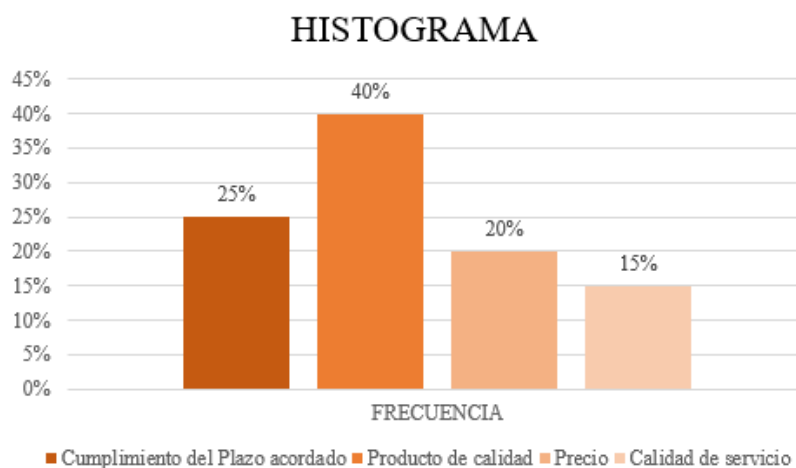


Figura 72 Histograma de frecuencia de los criterios de evaluación a proveedores.

En el presente gráfico se evidencia el grado de relevancia que presentan los cinco criterios considerados por Pollos a la Brasa Taipa S.R.L. al momento de evaluar a los proveedores:

- El punto más importante para la empresa es producto de calidad presentando así un valor equivalente al 40%.
- En un segundo lugar se encuentra ubicado el cumplimiento del plazo acordado mostrando una valoración del 25%.
- Asimismo, con un valor del 20% se tiene al precio.
- Por último, en el cuarto lugar está la calidad en el nivel de servicio con una estimación del 15%.

Frecuencia considerada para nuevos proveedores

DIAGRAMA DE GANTT DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		Se realizará el plan de evaluación a fin de elegir al mejor proveedor para la empresa.																										
DESCRIPCIÓN:	PERIODO:	Trimestral																										
	FECHA:	JUNIO									JULIO																	
N°	ACTIVIDAD	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Lanzamiento de convocatoria.	■	■	■	■																							
2	Recepción de expedientes de proveedores.					■	■	■	■	■																		
3	Revisión y verificación de documentación.							■	■	■	■	■																
4	Publicación de proveedores pre - seleccionados.											■	■	■	■	■												
5	Evaluación de acuerdo a los criterios.																■	■	■	■	■							
6	Selección de proveedores.																					■	■					
7	Entrevista																								■	■	■	
8	Contratación																											■
RESPONSABLE		GEORGE LUIGUI FLORES BOLAÑOS																										

Figura 73 Diagrama de Gantt de selección y evaluación de proveedores mensual.

Especificaciones técnicas de los productos e insumos

A continuación, se presentan las especificaciones técnicas que la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” requiere al momento de adquirir sus materias primas e insumos por parte de los proveedores correspondientes:


 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS E INSUMOS			Código:	ETPE - 001
			Versión:	1
			Fecha:	23/05/2022
"POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."				
N°	ARTÍCULO	CATEGORÍA	CARACTERÍSTICAS	
1	Pollo	Primera	El producto no debe emanar olores que señalen una putrefacción existente, no debe presentar fracturas de huesos, debe pesar aproximadamente 1 kg. 800 gr., debe tener un color rosado claro, fresco y debe contar con su registro sanitario correspondiente.	
2	Papa	Primera	Debe exhibir un tamaño aproximado de 12 cm., el tipo de papa es de acuerdo a la temporada y no debe mostrar una consistencia suave y tampoco manchas de color blanco (hongos).	
3	Tomate	Primera	Debe poseer una consistencia dura y su aspecto debe ser de color rojo intenso, no debe emanar olores	
4	Lechuga	Primera	Debe ser fresca, de color verde y las hojas no deben presentar roturas.	
5	Pepinillo	Primera	Debe ser fresco, con una textura dura y de color verde intenso.	
6	Ají	Primera	Debe poseer una consistencia dura y su aspecto debe ser de color rojo intenso, no debe emanar olores	
7	Ajo	Primera	Bulbillos (dientes) coherentemente grandes, no debe emanar olores que indiquen una putrefacción ni poseer	
8	Cebolla	Primera	Deben ser frescas, de color rojizo y deben contar con un tamaño aproximado de 8 cm.	
9	Limón	Primera	Debe presentar una textura suave, del color adecuado (entre amarillo y verde).	
10	Zanahoria	Primera	Debe contar con un tamaño aproximado de 15 cm., una textura dura y debe ser de color anaranjado.	
11	Beterraga	Primera	Debe exhibir un color rojo intenso, no emanar olores putrefactos, deben ser cilíndricas y lisas.	
12	Orégano	Primera	Debe ser fresco, las hojas no deben estar trituradas, de color verde intenso y fuertemente oloroso.	
13	Aceite	Primera	Debe mostrar una considerable fecha de caducidad y debe encontrarse en un buen estado, con la cantidad	
14	Mostaza	Primera	Debe estar correctamente empaquetado, de color amarillo intenso y su densidad debe ser espesa.	
15	Sal	Primera	Su envoltura debe encontrarse correctamente cerrada, no debe estar húmeda y tampoco debe presentar una fecha de caducidad próxima.	
16	Pimienta	Primera	Debe hallarse en adecuadas condiciones, no debe poseer agentes extraños y debe contener el peso exacto.	
17	Comino	Primera	Debe estar en correctas condiciones, no debe poseer agentes extraños y debe contener el peso exacto.	
18	Ketchup	Primera	Debe encontrarse correctamente empaquetado, de color rojo intenso y su densidad debe ser espesa.	
19	Carbón	Primera	Debe hallarse en adecuadas condiciones, no debe poseer agentes extraños y debe contener el peso exacto.	
20	Gas	Primera	Debe estar en correctas condiciones, no debe poseer agentes extraños y debe contener el peso exacto.	
21	Bebidas	Primera	Debe contar con una considerable fecha de caducidad y debe hallarse en un buen estado, con la cantidad	
22	Plásticos	Primera	Deben de encontrarse en buen estado, sin rajaduras y con el número exacto.	
23	Huevos	Primera	No deben poseer rajaduras, debe contar con una fecha de caducidad considerable.	

Figura 74 *Fichas técnicas de los productos e insumos.*

Registro de Evaluación de Proveedores

Se recomienda desarrollar una hoja en la cual se coloquen los principales datos, características e información relacionada con el proveedor con el cual se llevó a cabo una negociación y/o conversación.


	POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.					Código: EP - 001	
	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES					Versión: 001	
Código del Proveedor	<input type="text"/>					N°	<input type="text"/>
Razón Social:	<input type="text"/>					RUC:	<input type="text"/>
Dirección :	<input type="text"/>					Teléfono:	<input type="text"/>
Fecha de evaluación:	<input type="text"/>		Evaluador:		<input type="text"/>		
Descripción de:	<input type="checkbox"/> Producto	<input type="checkbox"/> Servicio					
Tipo de Evaluación:	<input type="checkbox"/> Primera evaluación <input type="checkbox"/> Revaluación						
	Periodo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Mes			
CRITERIO	CALIFICACIÓN						OBSERVACIONES
	%	Excelente 4.5 - 5.0	Bueno 3.9 - 4.4	Regular 3.0 - 3.8	No cumple < 3.0	TOTAL	
Calidad del producto	10%					0	
Plazo de entrega del producto	30%					0	
Precio	25%					0	
Comunicación con el proveedor	10%					0	
Transporte	15%					0	
TOTAL	100%					0	
RESULTADO:	<input type="text"/>					Calificación	<input type="text"/>
NOTA: Si el proveedor es calificado como REGULAR se realizará la revaluación a los 6 meses Si el resultado es MALO no califica como proveedor y será evaluado en 12 meses							
COMENTARIOS / ACCIONES :							
REVALUACIÓN DEL PROVEEDOR							
Tipo de calificación	Bueno (A)		Regular (B)		Malo (C)		
Puntaje	4 a 5		3 a 3.9		< 3		
Revaluación	Al año		A los 6 meses		No califica como proveedor		

Figura 75 Formato de evaluación de proveedores.

Del formato se destaca que se cuenta tanto con percepciones cuantitativas como cualitativas ayudando así a realizar un mejor análisis de la posibilidad de laborar con ese proveedor.

Evaluación de los proveedores

La toma de decisiones en la cual se basa la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L” recae en el gerente general, George Flores. Por ejemplo, en cuanto a la elección de sus proveedores, él realiza una estricta evaluación de diferentes criterios a fin de poder escoger al proveedor adecuado por lo que se requiere aprender a desarrollar aspectos tales como: la observación, escucha activa, creatividad, capacidad de investigar, identificar y evaluar criterios de mejora.

Proveedores seleccionados

Por medio de la evaluación realizada con la finalidad de fortalecer y mejorar las relación y comunicación entre la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” y los proveedores se cumplió con el objetivo de integrarlos de la forma más provechosa, eficiente y eficaz. Es así como a partir de la evaluación realizadas se tiene como resultado los proveedores en el siguiente cuadro:


 PROVEEDORES SELECCIONADOS POR LA EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."				
PROVEEDOR	PRODUCTO	TRANSPORTE	PAGO	DESCRIPCIÓN
Brasero	Pollo	Sí	Contra entrega	Se pide semanalmente 35 pollos
Guillermo	Pollo	Sí	Contra entrega	Se pide semanalmente 80 pollos
Víctor	Papas	No	Crédito y contra entrega	No cobra transporte con la condición de que le den las cáscaras de la papa para sus propios animales, cobra a mayor precio.
Cándido	Papas	Sí	Contra entrega	Si cobra transporte, el pedido es semanal y cobra la papa a menor precio.
Sra. María	Verduras	Sí	Contra entrega	Brinda todas las verduras para la preparación de la ensalada incluyendo los rocotos.
Sr. Juan	Carbón	Sí	Contra entrega	Se pide semanalmente
Sol gas	Gas	Sí	Contra entrega	Se piden 3 balones a la semana.
“Naturales” Abarrotes	Aceites, ketchup y mostaza, chicha	Sí	Contra entrega	Brinda semanalmente todos los abarrotes necesarios para la elaboración del pollo a la brasa.
Sra. Lurdes	Condimentos	Sí	Contra entrega	Brinda semanalmente
Sr. Roberto	Plastifueria	Sí	Contra entrega	Brinda semanalmente
Distribuidor de Coca cola	Bebidas	Sí	Contra entrega	Brinda semanalmente
Movistar	Servicio de internet	Sí	Contra entrega	Brinda mensualmente, incluyendo el teléfono fijo y televisión por cable.
Sra. Lorena	Productos de limpieza	Sí	Contra entrega	Brinda la persona de limpieza, semanalmente
Avelino	Platos y cubiertos	Sí	Contra entrega	Se hace pedido cada que hay una ruptura de algún traste.

Figura 76 Principales proveedores de la empresa.

Atributo 3: Mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo.

Con la herramienta de las 5s se propone la evaluación de la sanidad del servicio y las nuevas oportunidades de mejoras como parte de las principales necesidades que tiene el cliente, las cuales se identificaron a través de la herramienta QFD.

Para ello primero se debe saber qué es la metodología Lean, según Fernández y Rodríguez (2018), proponen una mejora en los procesos de manufactura y servicios al eliminar desperdicios, los cuales pueden ser de materiales o de tiempo. De acuerdo con lo observado en los procesos y servicios de la empresa, a continuación se mencionan las oportunidades de

mejora que se pueden determinar para sus diferentes áreas. Dadas las características particulares que presentan se proponen herramientas de mejora Lean Manufacturing, las cuales se han estudiado e identificado el potencial que tienen, ayudándonos así a la reducción de desperdicios en nuestra empresa.

Metodología de las 5 S

(Ramírez, 2016) define que la metodología 5S establece como finalidad la clasificación, pulcritud y orden de las zonas de trabajo de una organización, acto seguido se debe de delimitar las zonas para poder estandarizar y por último generar una disciplina constante. Lograr la incorporación de las 5S conlleva a generar un ambiente motivador y un clima laboral en los empleados al ver cambios trascendentales. Asimismo, genera la optimización de muchos procesos eliminando fallas por reprocesos, errores entre otros que afectan la calidad de los servicios o productos.

Consideramos que es de vital importancia para el atributo mantenimiento, orden y limpieza de los equipos y el lugar de trabajo aplicar esta metodología de las 5 S puesto que ayuda a la mejora de la calidad del servicio que actualmente brinda la pollería. Por ende, adjuntamos un plan de acción aplicando la metodología de las 5 W y 1 H definida por Jiménez (2016) en donde señala que este método tiene como fin hacerse la pregunta de quién, qué, cuándo, por qué y cómo, con el fin de lograr establecer una planificación conveniente y es el inicio para una correcta técnica de trabajo con el fin de optimizar procesos y actividades.

PLAN DE ACCIÓN						
5 S EN LA EMPRESA POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.						
N°	¿QUE?	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿DONDE?	¿POR QUE?	¿COMO?
	WHAT	WHO	WHEN	WHERE	WHY	HOW
1	Clasificar	Gerente y colaboradores	Enero	Almacén y cocina.	Hay elementos innecesarios y mal ubicados y codificados	Reubicarlos y/o desecharlos.
2	Organizar	Gerente y colaboradores	Enero	Almacén y cocina.	Los elementos necesarios serán ubicados en sitios donde puedan ser fácilmente localizados.	Organizar por utensilios de cocina, utensilios del horno, epps para la manipulación del horno, etc.
3	Limpieza de almacén	Gerente y colaboradores	Enero	Almacén y cocina.	Se requiere limpieza de instalaciones, equipos y utensilios de cocina.	Designar al personal de limpieza tareas y establecer un cronograma de limpieza.
4	Estandarizar	Gerente y colaboradores	Febrero	Almacén y cocina.	Se debe realizarse de manera constante, convertirse en un estilo de vida organizacional, el cual debe cumplirse según el cronograma de limpieza.	Establecer un diagrama de trabajo estandar para esta área involucrando al personal de dicha área en mención.
5	Disciplina	Gerente y colaboradores	Febrero	Almacén y cocina.	Se debe establecer un plan que consiste en realizar auditorías internas de manera mensual.	Selección de responsables por el gerente general, para poder mantener el trabajo.

Figura 77 Plan de acción utilizando la metodología de los 5 W y 1 H para la implementación de las 5S.

De igual modo se adjunta la elaboración de un diagrama de Gantt, con el fin de tener un control al momento de implementar las 5 S para reducir desperdicios innecesarios.

NOMBRE DEL PLAN		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S																														
RESPONSABLE		Gerente General																														
DESCRIPCIÓN		Se realizará el plan con el fin de implementar la filosofía 5S y reducir desperdicios																														
MES		Enero - Febrero																														
FECHA		7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
DÍA		enero sab.	enero dom.	enero lun.	enero mar.	enero mie.	enero jue.	enero vie.	enero sab.	enero dom.	enero lun.	enero mar.	enero mie.	enero jue.	enero vie.	enero sab.	enero dom.	enero lun.	enero mar.	enero mie.	enero jue.	enero vie.	enero sab.	enero dom.	enero lun.	enero mar.						
ETAPA	ACTIVIDAD																															
SEIRI	Identificar que utensilios en cocina que se encuentran en mal estado, para deschar o reparar.																															
	Identificar materiales e insumos que se encuentran en el inventario que no se están usando y desechar.																															
	Identificar los utensilios de cocina que se necesitan para realizar las operaciones.																															
	Determinar que utensilio es el que mayor uso tiene en la operación.																															
	Separar utensilios, insumos o equipo sin utilizar.																															
	Separar elementos innecesarios del inventario, ubicándolos en zonas de etiquetado rojo.																															
SEITON	Definir los accesos con señalización y el entorno de los equipos.																															
	Determinar que cosas deben estar al alcance de la mano.																															
	Determinar cuales son los espacios necesarios que se utilizaran.																															
	Ordenar utensilios de cocina.																															
	Ordenar equipos contra incendios y botiquin.																															
	Colocar cantidades máximas y mínimas de almacenamiento para fácil apilamiento.																															

Figura 78 Diagrama de Gantt de la implementación de las 5 S 1/2.

NOMBRE DEL PLAN		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5 S																								
RESPONSABLE		Gerente General																								
DESCRIPCIÓN		Se realizará el plan con el fin de implementar la filosofía 5S y reducir desperdicios																								
MES		Enero - Febrero																								
FECHA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
DÍA		feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb	feb
ETAPA		ACTIVIDAD																								
SEISO	Involucrar a todas as áreas la importancias de la limpieza, generando una cultura, para la organización.																									
	Determinar y tener claros donde van los desperdicios, basura y mermas.																									
	Determinar métodos de limpieza como qué, dónde, quién, cuándo y cómo se realizará la limpieza.																									
	Incentivar a limpiar utensilios y equipos al terminar las operaciones.																									
	Asignar un supervisor encargado de limpieza.																									
	Limpiar áreas de trabajo.																									
	Limpiar equipos(horno, contenedor, mesa, etc)																									
SEIKETSU	Parametrizar las actividades para cada proceso productivo.																									
	Determinar claramente, cada paso para cada operación.																									
	Crear un manual de procedimientos.																									
	Integrar un mantenimiento trimestral para evitar contra tiempos.																									
	Estandarizar vestimenta de trabajo.																									
SHITSUKE	Realizar capacitaciones y entrenamientos de formación.																									
	Crear rutinas para poner en ejercicio las 4S anteriores.																									
	Mantener actividades propuestas mediante auditorías internas.																									

Figura 79 Diagrama de Gantt de la implementación de las 5 S 2/2.

Política de Calidad

Actualmente la empresa Pollos a la Brasa Taipa S.R.L., no cuenta con una política de calidad, el cual es un documento que implica los compromisos, lineamientos y objetivos referentes a los productos o servicios brindados y que estos sean de calidad, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Por tal motivo se procedió a elaborar una política de calidad para la empresa partiendo de su misión, visión, valores y objetivos.


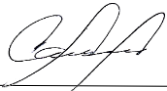
	<h2 style="margin: 0;">GESTIÓN DE LA CALIDAD</h2>	Código	PBT - PC - 01
		Versión	1
		Emisión	19/11/2022
		Página	1 de 1
<p><u>POLÍTICA DE CALIDAD</u></p> <p>“Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.”, ubicado en Calle Tumbes N° 425, en el distrito de Mariano Melgar de la ciudad de Arequipa, Perú; empresa dedicada al rubro de actividades de restaurantes y servicio móvil de comidas, el cual establece como política de gestión de la calidad las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente el desempeño de nuestros procesos de producción y servicio al cliente para poder satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes. • Realizar una revisión exhaustiva de la materia prima e insumos, para poder ofrecer un producto inocuo y de calidad total. • Aportar a nuestros clientes las soluciones más adecuadas a sus necesidades y reclamos mediante una participación individual y de equipo de todo el personal, con un compromiso de mejora continua y velocidad de respuesta. • La colaboración y el compromiso de todas las personas que integran nuestra empresa, son requisito imprescindible para la consecución de los objetivos de calidad que se han establecido, iniciando desde la alta dirección. <p>OBJETIVOS DE CALIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la inocuidad de nuestro producto, así como el de las materias primas e insumos pues esto garantizará a nuestros consumidores que no afecten su salud. • Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y partes interesadas, brindado el producto y servicio de calidad. • Ejecutar actividades motivacionales dirigidas al personal, que permitan garantizar un producto y atención de calidad hacia nuestros clientes. • Garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos que aseguren la excelencia y calidad total. <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <hr style="width: 150px; margin: 0 auto;"/> <p>George Luigi Flores Bolaños GERENTE GENERAL</p> </div>			

Figura 80 *Política de calidad propuesta de la empresa.*

4.2.5. Presupuesto

Actualmente la empresa no cuenta con estados financieros debido a que se encuentra bajo el Régimen Especial de Renta (RER). Se trata de un régimen tributario que está dirigido a personas naturales y jurídicas domiciliadas en el Perú que obtienen rentas de tercera categoría; es decir, rentas de naturaleza empresarial como la venta de bienes que adquieran o produzcan y la prestación de servicios.

Por consiguiente, para realizar el estudio de viabilidad financiera se parte por empezar a recabar información a partir de los costos de insumos, costos de mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, pago de servicios entre otros que se realizan mensualmente.

POLLERÍA POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L. (SEMANAL)				
	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MATERIA PRIMA				S/ 6.383,78
Pollo	485,6	kg	S/ 8,80	S/4.273,28
Papa	840	kg	S/ 2,30	S/1.932,00
CONDIMENTOS				S/ 178,50
Ajo pelado	3	kg	S/ 7,00	S/ 21,00
Cerveza	1	caja	S/ 66,00	S/ 66,00
Sal	10	kg	S/ 1,50	S/ 15,00
Ajinomoto a granel	5	kg	S/ 6,00	S/ 30,00
Pimienta de olor	0,5	kg	S/ 12,00	S/ 6,00
Pimienta picante	0,5	kg	S/ 12,00	S/ 6,00
Comino	0,25	kg	S/ 12,00	S/ 3,00
Kión	1	dedo	S/ 1,00	S/ 1,00
Rocoto	3	kg	S/ 4,50	S/ 13,50
Sustancia Maggi	1	caja	S/ 17,00	S/ 17,00
MANO DE OBRA DIRECTA				S/ 2.400,00
Hornero	1		S/ 1.300,00	S/1.300,00
Asistente de Cocina	1		S/ 1.100,00	S/1.100,00
COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN				S/ 5.870,98
SUMINISTROS				
ENSALADA				S/ 145,50
Lechuga	21	und	S/ 1,50	S/ 31,50
Tomate	1	caja	S/ 40,00	S/ 40,00
Pepinillo	20	kg	S/ 2,00	S/ 40,00
Zanahoria	8	kg	S/ 2,00	S/ 16,00
Beterraga	12	kg	S/ 1,50	S/ 18,00
CREMAS				S/ 152,00
Ketchup	10	kg	S/ 8,00	S/ 80,00
Mostaza	10	kg	S/ 7,20	S/ 72,00
OTROS				S/ 3.313,48
Carbón	5	sacos	S/ 140,00	S/ 700,00
Gas	3	balones	S/ 229,00	S/ 687,00
Aceite	4	baldes	S/ 187,42	S/ 749,68
Taper CT3 (papas)	3	cientos	S/ 110,00	S/ 330,00
Taper CT1 (pollo)	3	cientos	S/ 120,00	S/ 360,00
Taper 1/2 litro (ensalada y aguadito)	3	cientos	S/ 38,00	S/ 114,00
Taper 8 onzas	3	cientos	S/ 84,00	S/ 252,00
Bolsa 21 * 24	3	paquetes	S/ 11,00	S/ 33,00
Bolsa 16 * 19	3	paquetes	S/ 5,00	S/ 15,00
Bolsa 10 * 15	3	paquetes	S/ 1,30	S/ 3,90
Bolsa 3 * 8	4	paquetes	S/ 2,00	S/ 8,00
Lejía	5	und.	S/ 4,50	S/ 22,50
Detergente	7	bolsas	S/ 1,20	S/ 8,40
Trapeadores	5	und.	S/ 3,00	S/ 15,00
Ayudín	3	familiar	S/ 5,00	S/ 15,00
SERVICIOS PRESTADOS				S/ 2.260,00
Energía Eléctrica				S/ 200,00
Agua Potable				S/ 100,00
Alquiler del local				S/1.800,00
Internet + cable + teléfono fijo				S/ 160,00
GASTO DE VENTAS				S/ 150,00
Publicidad				S/ 150,00

Figura 81 Consolidado de los costos mensuales.

Seguidamente consolidamos todos los costos y gastos en el siguiente cuadro con el fin de hallar un margen de utilidad con el que cuenta la empresa.

POLLERÍA POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L. (MENSUAL)			
Materia Prima	S/	25.535,12	
Mano de Obra Directa	S/	2.400,00	
Costo Indirecto de Fabricación	S/	14.443,92	
COSTO DE PRODUCCIÓN	S/	42.379,04	
Gastos Administrativos	S/	6.760,00	
Gastos de Ventas	S/	650,00	
GASTOS OPERATIVOS	S/	34.969,04	
COSTO TOTAL	S/	34.969,04	
UNIDADES PRODUCIDAS		1290	
COSTO TOTAL UNITARIO	S/	27,11	
UTILIDAD	S/	10,24	Margen de utilidad 37,77%
VALOR DE VENTA	S/	37,35	
IGV	S/	6,72	
PRECIO	S/	44,07	

Figura 82 Consolidado de costos y gastos mensuales.

Posteriormente elaboramos un presupuesto de implementar las 4 propuestas de mejora que puede optar la empresa, cabe mencionar que en esta parte se estima los recursos de personal, materiales, equipos y viáticos, obteniendo como inversión final para lograr la implementación de mejora continua un costo de S/. 5 437.20.

PRESUPUESTO				
RECURSOS	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
PERSONAL				
Capacitador	32 Hr-H	1	S/ 65,00	S/ 2.080,00
Mantenimiento de equipos	2 Hr-H	1	S/ 150,00	S/ 300,00
TOTAL DE PERSONAL			S/ 215,00	S/ 2.380,00
MATERIALES				
Papel Bond	Ciento	4	S/ 3,50	S/ 14,00
Lapiceros	Docena	1	S/ 6,00	S/ 6,00
Tinta para impresora	Unidad	2	S/ -	S/ -
Tablero A-4	Unidad	3	S/ 8,50	S/ 25,50
Engrapadora	Unidad	1	S/ 8,50	S/ 8,50
Grapas	Caja x5000 unidades	1	S/ 6,50	S/ 6,50
Corrector	Unidad	3	S/ 3,00	S/ 9,00
Resaltador	Unidad	3	S/ 3,50	S/ 10,50
Gavetas plasticas 45x15x10 cm	Docena	2	S/ 22,00	S/ 44,00
Trapeador	1/2 docena	6	S/ 4,00	S/ 24,00
Lejía	Galon	2	S/ 12,00	S/ 24,00
Detergente	Unidad	2	S/ 8,00	S/ 16,00
TOTAL DE MATERIALES			S/ 85,50	S/ 188,00
VIATICOS				
Alimentación		82	S/ 20,00	S/ 1.640,00
Pasaje		345	S/ 1,00	S/ 345,00
Gasolina	Galón	10	S/ 17,50	S/ 175,00
TOTAL DE VIATICOS			S/ 38,50	S/ 2.160,00
SUB TOTAL			S/ 339,00	S/ 4.728,00
TOTAL DE RECURSOS			S/ 339,00	S/ 4.728,00
CONTINGENCIA (15%)				S/ 709,20
TOTAL				S/ 5.437,20

Figura 83 Presupuesto final de la implementación de las propuestas.

Finalmente, para consolidar y elaborar el flujo de caja mensual puesto que las propuestas tienen un horizonte temporal de 4 meses evaluamos primeramente la depreciación de activos con el que cuenta la empresa estimando un costo de S/. 25 000.00 con un valor de salvamento del 8% del costo inicial siendo este de S/. 2 000.00 y un tiempo estimado de 10 años que convertidos a su equivalente en meses es de 120 meses de vida útil, como resultado de la depreciación mensual se tiene un monto de S/. 120.00 mensual.

$$\text{Valor de Rescate} = \text{Valor de Salvamento} = \text{Valor Residual}$$

C	25.000	Costo de adquisición
S	2.000	Valor de Salvamento
n	120	Vida Útil
$D = (C - S) / n = U / n$		
U	23.000	Valor de Uso = C - S
D	120	Depreciación Mensual

MES	Depreciación		Valor	
	Anual	Acumulada	Contable	
0			S/	25.000,00
1	S/ 120,00	S/ 120,00	S/	24.880,00
2	S/ 120,00	S/ 240,00	S/	24.760,00
3	S/ 120,00	S/ 360,00	S/	24.640,00
4	S/ 120,00	S/ 480,00	S/	24.520,00

Figura 84 Depreciación lineal de los activos fijos de la empresa.

Para hallar los montos de equivalencia con que actualmente tiene la empresa entre activos totales, pasivos totales y patrimonio se recabó información brindada por el gerente general el cual ha dispuesto que el 67% es financiado por deuda a terceros, por una elección de tasas de financiamiento bajas la cual le conviene a la empresa y un 33% por accionistas o socios, consolidando de esta manera el 100% equivalente a los activos totales como se muestra a detalle a continuación.

D/E	2	2		
D	2	67%	S/	33.333,33
E	1	33%	S/	16.666,67
A	3	100%	S/	50.000,00

ACTIVO (D + E) S/ 50.000,00	DEUDA (D) PASIVO S/ 33.333,33
	EQUITY (E) PATRIMONIO S/ 16.666,67

Figura 85 Porcentaje y montos de los activos, pasivo y patrimonio actuales.

Activo Corriente	S/ 27.000,00
Activo No Corriente	S/ 23.000,00
Total Activo	S/ 50.000,00

Pasivo	S/ 33.333,33
Patrimonio	S/ 16.666,67
Pasivo + Patrimonio	S/ 50.000,00

Figura 86 Montos detallados de los activos, pasivo y patrimonio actuales.

La inversión estimada de S/. 5 437.20.00 será financiada con un monto de S/. 3 000.00 con el banco BCP a una tasa anual de 23.5% que convertida a su equivalente es mensual es de 1.77%. Por consiguiente, se detalla a continuación un cronograma mensual del pago de las cuotas mensuales que tendrá que realizar la empresa.

TEA	23,5000%	←	TEM	1,77%
n	12		Pago	S/279,76
VA	S/ 3.000,00			

Mes	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Insoluto
0				S/ 3.000,00
1	S/279,76	S/ 53,23	S/ 226,53	S/ 2.773,47
2	S/279,76	S/ 49,21	S/ 230,55	S/ 2.542,92
3	S/279,76	S/ 45,12	S/ 234,64	S/ 2.308,28
4	S/279,76	S/ 40,96	S/ 238,80	S/ 2.069,48
5	S/279,76	S/ 36,72	S/ 243,04	S/ 1.826,43
6	S/279,76	S/ 32,41	S/ 247,35	S/ 1.579,08
7	S/279,76	S/ 28,02	S/ 251,74	S/ 1.327,33
8	S/279,76	S/ 23,55	S/ 256,21	S/ 1.071,12
9	S/279,76	S/ 19,01	S/ 260,76	S/ 810,37
10	S/279,76	S/ 14,38	S/ 265,38	S/ 544,98
11	S/279,76	S/ 9,67	S/ 270,09	S/ 274,89
12	S/279,76	S/ 4,88	S/ 274,89	-S/ 0,00
Total	S/3.357,17	S/357,17	S/3.000,00	

Figura 87 Cronograma de pago aplicando el método francés.

Seguidamente se tiene que hallar el costo ponderado de capital

COSTO DE CAPITAL DE INVERSIONISTA

Rf	2,72%
Rm	19,86%
β	1,02

$$\text{CAPM: } K_e = R_f + [R_m - R_f] * \beta$$

PR	17,14%
Ke	20,20%

Figura 88 Costo de capital del inversionista.

WACC

D	66,67%
E	33,33%
t	100,00%

$$\text{WACC} = \%D * K_d * (1 - t) + \%E * K_e$$

WACC = CPPC	17,78%
--------------------	---------------

Figura 89 Costo ponderado de capital.

Y por último a partir de lo recabado se elabora el flujo de caja financiero de la empresa.

	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
(+) Ingresos		S/ 77.400,00	S/ 78.561,00	S/ 79.739,42	S/ 80.935,51
(-) Costos Producción		S/ 42.379,04	S/ 42.739,26	S/ 43.102,55	S/ 43.468,92
Costos Administrativos		S/ 11.570,00	S/ 11.570,00	S/ 11.570,00	S/ 11.570,00
(-) Costos Mantenimiento		S/ -	S/ -	S/ 300,00	
(-) Depreciación		S/ 120,00	S/ 120,00	S/ 120,00	S/ 120,00
= UAI		S/ 23.330,96	S/ 24.131,74	S/ 24.646,87	S/ 25.776,59
(-) Impuesto (29.5%)		S/ 6.882,63	S/ 7.118,86	S/ 7.270,83	S/ 7.604,09
= UDI		S/ 16.448,33	S/ 17.012,88	S/ 17.376,04	S/ 18.172,50
(+) Depreciación		S/ 120,00	S/ 120,00	S/ 120,00	S/ 120,00
(-) Inversión	S/ 5.437,20				
(+) Valor Residual					
= FCE	-S/ 5.437,20	S/ 16.568,33	S/ 17.132,88	S/ 17.496,04	S/ 18.292,50
(+) Préstamo	S/ 3.000,00				
(-) Amortización		S/ 226,53	S/ 230,55	S/ 234,64	S/ 238,80
(-) Interés		S/ 53,23	S/ 49,21	S/ 45,12	S/ 40,96
(+) Escudo Tributario		S/ 15,70	S/ 14,52	S/ 13,31	S/ 12,08
= FCF	-S/ 2.437,20	S/ 16.304,27	S/ 16.867,63	S/ 17.229,59	S/ 18.024,81

WACC = CPPC	17,78%
--------------------	---------------

Figura 90 Flujo final de caja económico y financiero mensual de la empresa.

Evaluación de los indicadores:

Valor Actual Neto

VAN	S/ 43.477,81
------------	---------------------

Figura 91 Análisis del VAN.

Como el VAN > 0, se debe de invertir en el proyecto, porque recupera el dinero invertido de s/. 5437.20 y además gana S/. 51401.21 en 4 meses.

Tasa Interna de Retorno

TIR	672,08%
------------	----------------

Figura 92 *Análisis de la TIR.*

Conclusión: $TIR > 0$, La empresa ganaría 672.08% por año de invertir en el proyecto, normalmente él gana el 20.20% (COK) por lo cual le es atractiva la rentabilidad de 672.08%.

Conclusión: Sí Invertir en el negocio.

Relación Beneficio – Costo (B/C)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	VNA
Ingresos	S/ 3.000,00	S/ 77.535,70	S/ 78.695,52	S/ 79.872,73	S/ 81.067,59	S/ 216.576,25
Egresos	S/ 5.437,20	S/ 61.231,44	S/ 61.827,89	S/ 62.643,14	S/ 63.042,78	S/ 173.098,44
Flujo Neto	-S/ 2.437,20	S/ 16.304,27	S/ 16.867,63	S/ 17.229,59	S/ 18.024,81	S/ 43.477,81
						VAN
B/C	1,251	> 1 se debe realizar la inversión.				

Figura 93 *Análisis B/C.*

Por cada sol invertido la empresa obtendría un ingreso de S/ 1.25, es decir por sol invertido se gana S/ 0.251. Dicho de otra forma, de cada S/100 invertidos gana S/25.

Periodo de Recupero de la Inversión

	0	1	2	3	4
FCF	-S/ 2.437,20	S/ 16.304,27	S/ 16.867,63	S/ 17.229,59	S/ 18.024,81
VA	-S/ 2.437,20	S/ 13.843,07	S/ 12.159,52	S/ 10.545,53	S/ 9.366,89
VA Acum	-S/ 2.437,20	S/ 11.405,87	S/ 23.565,39	S/ 34.110,92	S/ 43.477,81
	VAA1	VAA2			VAN

PRI	0,18	años	Por el criterio del PRI se recupera la inversión, por lo que se debe llevar a cabo la inversión.
PRI	2,11	meses	
PRI	3,38	días	

Figura 94 *Análisis PRI.*

La empresa recuperaría el dinero invertido en 0.18 años (0 años, 2 mes y 3 días). El tiempo de recuperación de 0.18 años es inferior a la vida útil del proyecto de 4 años, por lo cual la empresa recuperaría la inversión dentro del plazo de funcionamiento del proyecto.

Índice de Rentabilidad

IR	1884%	En el proyecto se gana el 1884% de la inversión.
-----------	--------------	--

Figura 95 *Análisis IR.*

4.2.6. Análisis Medioambiental

La preocupación que posee la humanidad referente al deterioro del medio ambiente se incrementa debido a que con el paso del tiempo la actividad humana ha ido en aumento y por ende la generación de residuos.

Del mismo modo, se sabe que cualquier modelo de negocio es generador de desperdicios, al hacer referencia a la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” iniciaremos graficando e identificando aquellas actividades que causan impacto en el medioambiente:

- **Compra y selección de ingredientes:** en esta actividad lo que se busca es adquirir aquellas materias primas e insumos necesarios para la elaboración del producto bandera de la empresa considerando diversos factores, tales como aspecto (características físicas), calidad (frescura y estado bueno) y precio (acorde al mercado). Asimismo, durante esta etapa se debe tomar en consideración el almacenamiento temporal (refrigeración) que se debe ejecutar garantizando en todo momento su buen estado.
Residuos generados: alimentos descartados por incumplimiento de calidad.
- **Preparación de ingredientes:** a lo largo del desarrollo de este proceso es fundamental considerar que el producto no debe sufrir ningún tipo de daño al ejecutar operaciones tales como el lavado y pelado de insumos buscando en todo momento que el producto no pierda su calidad.
Residuos generados: sólidos orgánicos, desechos líquidos, empaques y envases.
- **Mezcla de insumos:** durante esta etapa se realiza la adición de diversos insumos como sales, condimentos, verduras, entre otros.
Residuos generados: sólidos
- **Cocción de alimentos:** diversos alimentos crudos son sometidos a altas temperaturas y diferentes procesos de cocción (fritura, cocina, horno, etc.), las cuales le otorgan las características particulares a cada alimento.
Residuos generados: sólidos
- **Lavado de utensilios:** a lo largo de este procedimiento se considera el lavado de cubiertos, vajilla y todos los utensilios que forman parte de la cocina y fueron utilizados previamente.

Residuos generados: Desechos líquidos con jabones y detergentes.

- Limpieza de instalaciones: durante un establecimiento de comida es necesario mantener una limpieza adecuada buscando prevenir la presencia de posibles plagas, realizando actividades tales como limpieza de servicios higiénicos, mesas, cocina, pisos, paredes y silla.

Residuos generados: desechos líquidos con jabones, detergentes, desengrasantes y blanqueadores.

Una vez identificadas las actividades ejecutadas dentro de la empresa “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” se debe clasificar por orden de impacto medioambiental. A continuación, se hace presenta la mencionada clasificación:

CLASIFICACIÓN SEGÚN SU IMPACTO	
Nº	ACTIVIDAD
1	Compra y selección de ingredientes.
2	Preparación de ingredientes.
3	Mezcla de insumos.
4	Cocción de alimentos.
5	Lavado de utensilios.
6	Limpieza de instalaciones.

Figura 96 *Clasificación según el impacto de actividades.*

Por otro lado, luego de analizar los residuos generados dentro de la empresa se procede a clasificarlos en una matriz de análisis medioambiental con el objetivo de identificar los aspectos y actividades que generan impacto en el aire, agua, suelo y ambiente. A continuación, se adjunta la mencionada matriz.

ANÁLISIS MEDIOAMBIENTAL		
ASPECTOS	ACTIVIDAD	IMPACTO
AIRE	Emisión de vapor a causa de la chimenea del horno.	Contaminación del aire.
	Emisión de vapor a la atmósfera del local.	Molestia a los consumidores o personas cercanas al establecimiento.
AGUA	Consumo de agua durante el proceso de lavado y enjuague.	Contaminación de agua.
	Vertido de agua residual.	Contaminación de agua.
	Uso de productos químicos o de limpieza.	Contaminación de agua.
SUELO	Vertido de agua residual.	Contaminación de suelos.
AMBIENTE	Ruidos elevados.	Contaminación sonora.
	Generación de ruido.	Molestias en consumidores.

Figura 97 *Análisis Medioambiental.*

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El nivel actual que presenta “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L” respecto a la satisfacción del cliente es bajo, generando ciertas observaciones y percepciones a mejorar realizadas por sus consumidores. De esta manera, se ejecutó la propuesta de un plan de mejora integrado en los principales cuatro aspectos a reforzar a fin de incrementar la calidad de servicio ofrecido y, por ende, el índice de satisfacción de sus clientes.

El índice actual obtenido de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de la satisfacción de los clientes de la pollería es regular siendo deficiente en los primeros dos.

El índice actual observado de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la satisfacción de los clientes es bajo en los tres.

Los consumidores de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” tienen en cuenta como principales factores para cumplir con sus expectativas y lograr satisfacerlos en su experiencia de compra; la empatía, seguridad y elementos tangibles.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda al gerente y subgerente de “Pollos a la Brasa Taipa S.R.L.” ejecutar la propuesta de plan de mejora integrada desarrollada en el presente trabajo de investigación, ya que así se atacarán los principales puntos débiles encontrados en el servicio brindado por parte de la pollería incrementando de esta manera el nivel de satisfacción de sus clientes y mejorando la calidad en su servicio.

Se aconseja al gerente de la pollería controlar y supervisar los resultados obtenidos cada trimestre, a fin de verificar y obtener información para analizar el desempeño que estaría mostrando la propuesta de plan de mejora integrada. Asimismo, realizar ajustes y/o modificaciones de acuerdo con esto.

Se recomienda que el presente trabajo sea tomado como base para posteriores estudios de investigación relacionados al rubro de la industria de pollerías o restaurantes, así como, investigadores que presenten el deseo de evaluar las temáticas de calidad del servicio y satisfacción del cliente en una determinada empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, A., Durán, E., & Padilla, R. P. Impacto de la calidad de los servicios sobre la satisfacción de los clientes en una empresa de mantenimiento [en línea]. *Compendium*, 21(40), 2018 [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/880/88055200020/>
- AFTHANORHAN, A., AWANG, Z., RASHID, N., FOZIAH, H., & GHAZALI, P. Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters* [en línea] 9(1), 13-24, 2019 [fecha de consulta: 09 de septiembre de 2022]. Disponible en: <http://growingscience.com/beta/msl/2983-assessing-the-effects-of-service-quality-on-customer-satisfaction.html>
- ALBIR, A., BERENGUER, A. & KUZNIK, A. El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación* [en línea] 2, 315-344, 2010 ISSN: 1889-4178, 1989-9335 [fecha de consulta: 25 de mayo de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265119729015>
- ALI, B., SALEH, P., AKOI, S., ABDULRAHMAN, A., MUHAMED, A., NOORI, H., & ANWAR, G. Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms. [en línea] (SSRN Scholarly Paper N.o 3839031), 2021 [fecha de consulta: 18 de septiembre del 2022]. Disponible en: <https://papers.ssrn.com/abstract=3839031>
- ÁLVAREZ, D. & RIVERA, A. Calidad de servicio y su relación con la satisfacción de los clientes de Caja Arequipa agencia Corire 2018 [en línea] Universidad Tecnológica del Perú, 2019 ISSN: 1317-8822, 2477-9547 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2303>

- ÁLVAREZ, M. & CARRASCO, M. Lealtad de marca y factores condicionantes [en línea].
Visión Gerencial, 1, 24-36., 2009 [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022].
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880008>
- ALVIZ, A.& ABARCA, R. Atención al cliente en los promotores de servicios financieros y su relación con la satisfacción de los usuarios del Sistema Bancario [en línea] Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa., 2017. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022].
Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/6147>
- AMPUERO, J. Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales [en línea].
Industrial Data, 18(1), 31-39, 2015 ISSN: 1560-9146, 1810-9993 [fecha de consulta: 07 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81642256004>
- ANDERSSON, M. & SKALSKY, K. Measuring Customer Satisfaction—A study regarding measuring customer satisfaction at Volvo Penta’s authorized dealers, 2017 [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio del 2022]. Disponible en: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/52988>
- ANDINA. Perú tiene 13,000 pollerías que consumen al día más de 2.9 toneladas de papa | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina, 2021 [en línea] [fecha de consulta: 05 de noviembre del 2022]. Disponible en: <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-13000-pollerias-consumen-al-dia-mas-29-toneladas-papa-853778.aspx>
- ARIAS, M. Nivel de Satisfacción del Cliente del Hotel Sunqu del distrito de Surquillo de Lima, 2017. [en línea] Universidad César Vallejo, 2017 [fecha de consulta: 22 de junio de 2022] Disponible en: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15149>

- BARÓN, L. & SALAMANCA, J. Necesidades y expectativas de los clientes reales y potenciales, de la Caja de Compensación Familiar de Boyacá COMFABOY, 2015 [en línea] [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/1453>
- BARRAZA, M. & DÁVILA, J. Encontrando al «Kaizen»: Un análisis teórico de la «mejora continua». Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y 154 Empresariales [en línea], 7 (jul-dic), 285-311, 2008 ISSN: 1699-9495 [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3117757>
- BARRIOS, H. & LLANOS, F. Investigación de mercados sobre el grado de aceptación de un nuevo restaurante enfocado a la venta de alitas de pollo en el distrito de Cayma en la ciudad de Arequipa [en línea] Universidad Continental, 2019 [fecha de consulta: 07 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7522>
- BECERRA, J., SERRALDE, J., RAMÍREZ, A., ACOSTA, E. Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. [en línea] Ciencia UAT, 16(2), 73-84, 2020 ISSN: 2007-7858 [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>
- ORNAS, M. & CALCINA, M. Satisfacción de los clientes en base a la percepción y expectativas en el consumo de alimentos del Restaurante Picantería el Sabor Arequipeño, Arequipa, 2018 [en línea]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2019 [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/11488>
- BREA, J. & GONZÁLEZ, M. Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor: Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Investigaciones europeas

de dirección y economía de la empresa [en línea], 12(1), 251-272, 2006 ISSN: 1135-2523 [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010932>

CABRERA, A. La concepción de cliente y su repercusión en la calidad del servicio en el restaurante. *Res Non Verba revista científica*, 9(2), Art. 2, 2019 [en línea] ISSN: 2661-6769 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.214>

CALVO-PÉREZ, C. & LANDA, A. Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante TAO. [en línea] Universidad de Piura, 2019 [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4179>

CARBAJAL, O. & MOLLA, D. Percepción de la calidad de servicio y satisfacción del cliente en el transporte público urbano: El caso del Metropolitano en Lima, 2021 [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20632>

CASCIOLI, N., REYES, Y., HOMES, L. & BURGOS, M. Una mirada a la planificación estratégica curricular [en línea]. *Telos*, 12(2), 202-216, 2010 ISSN: 1317-0570, 2343-5763. [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99315569006>

CISNEROS, L. Calidad de servicio y satisfacción del cliente de Garantía de Salud de la Clínica Good Hope, Lima, 2017 [en línea]. Universidad Peruana Unión, 2018 [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1701>

CONDE, S, TENOPALA, C., MONTIEL, E., ISLAS, G., & TORRES, A. Analysis of Service Quality in the Restaurant Sector in the State of Tlaxcala Using The Servqual Model.

Journal of Economics, Finance and Management Studies, 05(03), 2022 [en línea] ISSN: 26440490 [fecha de consulta: 19 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i3-37>

COVARRUBIAS, G. & MARTÍNEZ, N. La observación, un método para el estudio de la realidad. [en línea] Xihmai, 7(13), 45-60, 2012, ISSN: 1870-6703. [fecha de consulta: 25 de mayo de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>

DIAGO, F. Pincelazos del servicio al cliente: Un estilo de vida | Administración | Administración de empresas | Servicio al cliente | Estrategia de negocio. uDocz, 2012 [en línea] [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://www.udocz.com/book/1610/pincelazos-del-servicio-al-cliente-un-estilo-de-vida>

DÍAZ, L. La observación: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, 2010. México. [en línea] [fecha de consulta: 25 de mayo de 2022]. Disponible en: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1502>

DÍAZ L., TORRUCO, U., MARTÍNEZ, M. & VARELA, M. La entrevista, recurso flexible y dinámico. [en línea] Investigación en educación médica, 2(7), 162-167, 2013. ISSN: 2007-5057 [fecha de consulta: 25 de mayo de 2022] Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es

DOMÍNGUEZ, J. Análisis de la calidad de los servicios en línea y la satisfacción de los clientes del Banco Internacional de la ciudad de Guayaquil, 2018. Ecuador. [en línea] [fecha de consulta: 29 de agosto de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10987>

- DUQUE, E. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. [en línea] *Innovar*, 15(25), 64-80, 2005. ISSN: 0121-5051 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-50512005000100004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Editorial Vértice. La calidad en el servicio al cliente, 2008 [en línea] ISBN: 978-84-92533-71-8. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <http://www.editorialvertice.com.ar/>
- ESCOBAR, E., RODRÍGUEZ, C. & VELASCO, O. Despliegue de la función calidad (QFD): Beneficios y limitaciones detectados en su aplicación al diseño de prótesis mioeléctrica de mano. [en línea] *Ingeniería e Investigación*, 25(1), 30-38, 2005. ISSN: 0120-5609, 2248-8723 [fecha de consulta: 18 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64325105>
- FAO. Los bosques y el cambio climático en el Perú: Bosques y Cambio Climático. Documento de trabajo 14. [en línea] FAO, 2016 [fecha de consulta: 05 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.fao.org/documents/card/es/c/50d7476c-8ac1-40d8-a704-db7ed0281662/>
- FERNÁNDEZ, F. & RODRÍGUEZ, J. La metodología Lean startup: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, Art. 84, 2018 [en línea] ISSN: 2590-521X [fecha de consulta: 21 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- FUENTES, D., TOSCANO, A., MALVACEDA, E., DÍAZ, J. & DÍAZ, L. Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables. Universidad Pontificia Bolivariana, 2020 [en línea] ISBN:

978-958-764-879-9 [fecha de consulta: 27 de abril de 2022]. Disponible en:
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/6201>

GARCÍA, A. Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398, 2016 [en línea] ISSN: 1317-0570 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>

GONZALES, L. & HUANCA, E. La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018 [en línea]. Universidad Tecnológica del Perú, 2020 [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3031>

GONZÁLEZ, M., GÓMEZ, C. del R. & DOMÍNGUEZ, J. Los servicios: Concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 13-14, 10-19, 1989 [en línea] ISSN: 0213-3865. [fecha de consulta: 02 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1317365>

GUAPO, M. & FALERO, M. Reconciliando Las Tipología De Usuarios De Internet. *Razón y Palabra*, 89, 2015 [en línea] ISSN: 1605-4806. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199536848034>

HERNÁNDEZ, S. La Fidelización del Cliente y Retención del Cliente: Tendencia que se Exige Hoy en Día. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(45), Art. 45, 2020. [en línea] ISSN: 1728-2969. [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en:
<https://doi.org/10.15381/gtm.v23i45.18935>

HUAMANI, R. & ROJAS, I. Calidad de servicio y satisfacción del cliente en el Centro de Salud San Felipe del distrito de Chosica, Lima, 2017 [en línea] Universidad Peruana Unión,

2018 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1603>

HURTADO, H. Calidad del servicio y satisfacción de los clientes del Restaurant Blanca en el distrito de Piura, 2021 [en línea]. Repositorio Institucional - UCV, 2021 [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2022]. Disponible en:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87918>

INDECOPI. ¿Quiénes son los consumidores y proveedores? - Indecopi, 2020 [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://indecopi.gob.pe/web/atencion-al-ciudadano/-quienes-son-los-consumidores-y-proveedores->

INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Boletín del Sector Servicios N° 4—abril 2022 [en línea] [fecha de consulta: 05 de noviembre de 2022]. Disponible en:
<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/2955025-boletin-del-sector-servicios-n-4-abril-2022>

INEI. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022 [en línea] [fecha de consulta: 05 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-494-en-febrero-del-presente-ano-12168/>

ISOLANO, A. Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51, 2003 [en línea] ISSN: 0379-3962, 2215-3241 [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

JIMENEZ. Fórmula Du Pont y su rentabilidad, vista desde la óptica administrativa, 2016 [en línea] [fecha de consulta: 21 de noviembre de 2022]. Disponible en:
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/inquietud_empresarial/article/view/3342

JUSTINO, L. & GUTARRA, S. Análisis de la calidad de servicios y la satisfacción del cliente del Banco de Crédito del Perú en el distrito de Surquillo [en línea]. Repositorio

Institucional - UTP, 2019. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/4063>

LANDEO, J. Marketing relacional y fidelización de clientes de la empresa Hemavigsa, Villa El Salvador—2021 [en línea]. Repositorio Institucional, 2021. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1385>

LIZANO, E. & VILLEGAS, A. La satisfacción del cliente como indicador de calidad. [en línea] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2019. [fecha de consulta: 09 de septiembre de 2022]. Disponible en:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/628122>

LÓPEZ, J. La gestión de la calidad en los servicios. *Con Ciencia Tecnológica*, 19, 6, 2002. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6481455>

LÓPEZ, D. Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil, 2018 [en línea] ISSN: 1405-5597 [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/9867>

LÓPEZ, S. Atención al cliente, consumidor y usuario. Editorial Paraninfo, 2020 [en línea] ISBN: 978-84-283-3948-3 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<https://www.googlebooks.com.pe/libro-atencion-al-cliente-consumidor-y-usuario-9788428339483>

MARTÍNEZ, D. Estrategias para promover la accesibilidad, cobertura y calidad en el sistema de transporte público urbano para la población con discapacidad física: Caso Bogotá, 2012. [en línea]. [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en:
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/11512>

- MENDEZ, J. Repositorio de Tesis DGBSDI: Propuesta para mejorar el servicio al cliente a través de la calidad personal en un hospital privado, 2006 [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: https://ru.dgb.unam.mx/handle/DGB_UNAM/TES01000313505
- MENSAH, I. & DEI, R. Effects of service quality and customer satisfaction on repurchase intention in restaurants on University of Cape Coast campus. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(2), 27-36, 2018 [en línea] ISSN: 2529-1947. [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1247542>
- MERMA, C. & VERA, M. Estudio de la calidad de servicio en el restaurante Sillustani, distrito de Yanahuara, 2018. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2019. [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10128>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones, 2022. [en línea] [fecha de consulta: 04 de noviembre de 2022]. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES
- MIRANDA, S., ORTIZ, J., MIRANDA, S. & ORTIZ, J. Los paradigmas de la investigación: Un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 2020 [en línea] ISSN: 2007-7467. [fecha de consulta: 27 de abril de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- MONROY, M. & URCÁDIZ, F. Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123), 0-

0, 2019 [en línea] ISSN: 2448-7678. [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782019000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es

MONTECINOS, J. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 1(14), 195-214, 2006. [en línea] ISSN: 0718-1361, 0718-5065. [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83601409>

MONTERO, G. & MORA, B. Evaluación de la calidad percibida del servicio por los consumidores en los restaurantes de la ciudad de Milagro. *Journal of business and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 176-199, 2020. [en línea] ISSN: 2576-0971. [fecha de consulta: 29 de agosto de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888286>

MONTOYA, K. & QUISPE, L. El CRM y su relación con la calidad de servicio en Chuspas Restaurante S.R.L. Arequipa – 2020. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, 2020. [en línea] [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/13972>

MOREJÓN, V., SANDOVAL, E. & CANO, L. La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: Un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65, 2018. [en línea] ISSN: , 2007-5278. [fecha de consulta: 19 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968306002>

MORENO, M & MORENO, M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*

(Ve), XXII (2), 111-131, 2016. [en línea] [fecha de consulta: 31 de mayo de 2022].
Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28049145009/html/>

MORI, N. Influencia de imagen de marca en la preferencia de los consumidores de bebidas gaseosas en la provincia de Leoncio Prado, 2015. Universidad Nacional Agraria de la Selva, 2016. [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1024>

MORÍN, M. Capacitación. Conciencia Tecnológica, 27-30, 2005. [en línea] ISSN: 1405-5597. [fecha de consulta: 18 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>

NARVÁEZ, F. & VERA, S. Calidad del servicio y satisfacción del cliente con el servicio de cubicación industrial de la empresa Cubicaciones Industriales del Norte S.A.C, Trujillo 2018. Universidad Privada del Norte, 2019 [en línea] [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3017897>

PASTOR, Y. Capacidad de respuesta y satisfacción de los usuarios externos del servicio de Medicina del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2019. Universidad Nacional José María Arguedas, 2019. [en línea] [fecha de consulta: 03 de octubre de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/521>

PORRAS, F. & PRIETO, L. Calidad de servicio y su relación con la satisfacción del cliente en el área de operaciones del Banco de Crédito del Perú oficina principal Cusco. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2014. [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/967>

PORTUGAL, F. Marketing relacional y la satisfacción de los clientes en el Centro Comercial “Feria 28 de Julio” de la región de Tacna, periodo 2021. Universidad Privada de Tacna,

2021. [en línea] [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en:
<http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1795>

PRIETO, R., BURGOS, C., GARCIA, J. & RINCÓN, Y. Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal, 2016. [en línea] ISSN: 13159984. [fecha de consulta: 09 de octubre de 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11323/1290>

QUIROGA, J., PÉREZ, I., CADENA, J. & VEGA, A. Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, V (17), 41-60, 2016. [en línea] ISSN: 1856-8327, 2610-7813 [fecha de consulta: 03 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215049679004>

RAHIM, A., IGNATIUS, I. & ADEOTI, O. Is Customer Satisfaction an Indicator of Customer Loyalty, 2012. Disponible en: <https://ir.unilag.edu.ng/handle/123456789/1728>

RAMÍREZ., J. Lean Manufacturing: Implantación 5s, 2016. [en línea] ISSN: 1839 – 0846. [fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en: <https://riunet.upv.es/handle/10251/80761>

RAMIREZ, S., PASICHE, M. & ARIAS, R. Plan de negocio para la implementación de un restaurante – pollería “La Quinta Granja”. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2017. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623903>

RODRÍGUEZ, A. Propuesta de plan estratégico del restaurante Ku. Mar para optimizar la calidad del servicio y lograr la categoría de 3 tenedores en Lima Metropolitana. Universidad Ricardo Palma, 2018. [en línea] [fecha de consulta: 05 de noviembre de 2022]. Disponible en: <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/5500>

- RONCAL, P. La satisfacción del cliente respecto a la calidad de servicio de los colaboradores, restaurante mar picante ciudad de Trujillo. *Tzhoecoen*, 11(3), art. 3, 2019. [en línea] ISSN: 1997-8731. [fecha de consulta: 29 de agosto de 2022]. Disponible en: <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1223>
- SAMARITANO, J. Calidad de servicio y la satisfacción del cliente del restaurant campestre el rancho de Robertín del distrito de Huaral – 2020. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2021. [en línea] [fecha de consulta: 16 de abril de 2022]. Disponible en: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/5687>
- SÁNCHEZ, H., ZUMBA, A., CANTUÑA, F. & MOROCHO, R. Estudio de los servicios públicos en la ciudad de Riobamba y la satisfacción de los usuarios. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(4), 55-71, 2017. [en línea] ISSN: 2254-3376. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6204896>
- SILVA, J., MACÍAS, B. TELLO, E. & DELGADO, J. La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: Un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Ciencia UAT*, 15(2), 85-101, 2021. [en línea] ISSN: 2007-7858 [fecha de consulta: 18 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- TAHERDOOST, H., SAHIBUDDIN, S. & JALALIYOON, N. Features' Evaluation of Goods, Services and E-services; Electronic Service Characteristics Exploration. *Procedia Technology*, 12, 204-211, 2014. [en línea] ISSN: 2212-0173. [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.476>
- VALENCIA, W. Indicador de Rentabilidad de Proyectos: El Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, 14(1), 15-18, 2011. [en línea]

ISSN: 1560-9146, 1810-9993 [fecha de consulta: 26 de septiembre de 2022].

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81622582003>

VALENZUELA, N., MARTÍNEZ, C., GOMEZ, L. & SÁNCHEZ, V. La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 18-24, 2019. [en línea] ISSN: 2346-3910. [fecha de consulta: 09 de septiembre de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.159>

VILLANUEVA, J. ¿Cómo medimos el servicio? *Gestión en el Tercer Milenio*, 9(18), Art. 18, 2006. [en línea] ISSN: 1728-2969 [fecha de consulta: 07 de julio de 2022]. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/gtm.v9i18.9227>

YOVERA, C. & RODRÍGUEZ, J. El Modelo SERVQUAL en la evaluación de la calidad de servicio de los centrales azucareros. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 10(22), 26-38, 2018. [en línea] ISSN: 1856-9773. [fecha de consulta: 07 de octubre de 2022]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577557>

ZAMBOTTO, D. *Intelligenza artificiale e marketing: Il ruolo dei chatbot nella soddisfazione del cliente*, 2020. [en línea] [fecha de consulta: 22 de junio de 2022]. Disponible en: <https://thesis.unipd.it/handle/20.500.12608/23058>

ANEXOS

ANEXO 1. AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo, **GEORGE LUIGUI FLORES BOLAÑOS**, identificado con DNI N° **44338349**, en mi calidad de **REPRESENTANTE LEGAL Y GERENTE GENERAL** de la empresa "**POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L.**", identificada con R.U.C. N° **20602366881**, ubicada en **CALLE TUMBES N° 425**, distrito de **MARIANO MELGAR**, departamento de **AREQUIPA, PERÚ**.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señorita **LUCIANA ELBA FLORES BOLAÑOS**, identificada con DNI N° **72771043**, egresada / bachiller de la facultad de **INGENIERÍA**, Escuela Académico Profesional de **INGENIERÍA INDUSTRIAL** para que utilice la información que requiera de la empresa con la finalidad de que pueda desarrollar su **TESIS** para optar el grado de **TÍTULO PROFESIONAL**.


Asimismo, la egresada / bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el trabajo de investigación, tesis, son auténticos, en caso haya un inadecuado uso de información asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales de la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar, así como las sanciones correspondientes de la Universidad Continental.



Representante Legal

George Luigui Flores Bolaños

DNI° 44338349



Egresada / Bachiller

Luciana Elba Flores Bolaños

DNI° 72771043

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA


Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones	Método, Alcance y Diseño	Muestra	Técnicas e Instrumentos
<p>Problema general • ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." en la ciudad de Arequipa – 2022 para proponer un plan de mejora basado en la calidad del servicio?</p> <p>Problemas Específicos • ¿Cuál es el índice actual de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de la satisfacción de los clientes de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L."?</p>	<p>Objetivo general Proponer un plan de mejora en la calidad del servicio de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." para incrementar la satisfacción de sus clientes en la ciudad de Arequipa – 2022.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisar el índice actual de las dimensiones de elementos tangibles, confiabilidad y métodos de la satisfacción de los clientes de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." • Precisar el índice actual de las dimensiones de 	<p>Hipótesis general El nivel actual de satisfacción de los clientes es bajo lo cual genera repercusiones negativas en la empresa " Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por lo que es factible proponer un plan de mejora buscando incrementar el nivel de calidad de servicio en Arequipa, 2022.</p> <p>Hipótesis nula El nivel actual de satisfacción de los clientes no es bajo lo cual genera repercusiones negativas en la empresa " Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." por lo que es factible</p>	<p>Variable Satisfacción del Cliente.</p> <p>Dimensiones Elementos Tangibles Confiabilidad</p> <p>Métodos Responsabilidad y Capacidad de Respuesta Seguridad Empatía</p>	<p>Método General: Hipotético deductivo Específico: Observación y medición. Alcance Descriptivo propositivo Diseño No experimental, de corte transversal</p>	<p>Población En base al número de clientes que consumieron durante el periodo del año 2021 siendo 3000.</p> <p>Muestra En base a un criterio no probabilístico de tipo accidental se tomará en cuenta a 341 consumidores de la pollería</p>	<p>Técnicas: Encuesta Entrevista Observación</p> <p>Instrumentos: Modelo de cuestionario estandarizado "SERVPERF". Guía de entrevista. Diario de Campo</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el índice actual de las dimensiones de responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la satisfacción de los clientes de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L."? • ¿Cuáles son los factores según las dimensiones de satisfacción del cliente que los consumidores consideran fundamentales para que "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." cumpla con sus expectativas? 	<p>responsabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía de la satisfacción de los clientes de "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L."</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar los factores que los consumidores consideran fundamentales según las dimensiones de satisfacción del cliente para que "Pollos a la Brasa Taipa S.R.L." cumpla con sus expectativas. 	<p>proponer un plan de mejora buscando incrementar el nivel de calidad de servicio en Arequipa, 2022.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

ANEXO 03. CUADRO DE VARIABLE


Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Índice / Alternativa / Observación / Escala	
Variable dependiente: Satisfacción del cliente	Según Moreno y Moreno (2016) "la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación "boca en boca.""	Elementos Tangibles	Instalaciones físicas.	La empresa cuenta con infraestructura atrayente.	Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo	Escala Decimal y Cualitativa en base a la opinión de los clientes y a la información recaudada.	
				¿Crees que el ambiente de la pollería es familiar?			
				¿Los baños y el local cuentan con una limpieza adecuada?			
				¿Es la primera vez que visitas nuestra pollería? ¿Cómo te enteraste de nosotros?			
				¿Consideras que el mobiliario brinda comodidad?			
		Equipos	La pollería se encuentra implementada con equipamiento acorde a la vanguardia tecnológica.	Diario de Campo			
			Personal	El personal cuenta con un aspecto impecable.	Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo		
		Confiabilidad		Puntualidad	¿El personal utiliza implementos de seguridad y salubridad?		Diario de Campo
			La empresa satisface los tiempos estimados previamente.		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo		
		Métodos	Pago	Cumplimiento de objetivos.	¿Qué tan satisfecho te sientes con el plato consumido?		Cuestionario y Guía de Entrevista
					La empresa brinda un servicio que cumple con sus necesidades y expectativas en comparación a la competencia.		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo
					La pollería posee métodos de pago efectivos.		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo
					La empresa utiliza con fines de publicidad y de manera óptima sus redes sociales.		Cuestionario y Guía de Entrevista
		Responsabilidad y Capacidad de Respuesta	Redes sociales.	Pronotitud del servicio.	¿Has utilizado alguna de nuestras redes sociales para hacer un pedido?		Cuestionario y Guía de Entrevista
					La pollería ofrece un servicio apresurado y dinámico.		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo
		Seguridad	Intención de apoyo.	Personal competente.	El personal de la empresa está disponible cuando se requiere orientación.		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo
					¿Qué actividades desarrolla el personal encargado de atender al cliente?		Diario de Campo
					¿El personal está atento en todo momento a las necesidades de los clientes?		Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo
					El personal encargado absuelve las posibles dudas y/o inquietudes que presentas durante la adquisición del servicio.		
					La pollería cuenta con personal capacitado para las funciones que desempeña.		
¿El servicio brindado por el personal fue agradable y atento?							
Empatía	Credibilidad y confianza.	Disponibilidad de tiempo.	El personal es cordial al momento de ejecutar sus funciones.	Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo			
			Sientes incertidumbre al adquirir el servicio.	Cuestionario y Guía de Entrevista			
Percepción de pensamientos y emociones.	Percepción de pensamientos y emociones.	Disponibilidad de tiempo.	La empresa posee un horario de atención al público amplio.	Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo			
			¿Consideras que el tiempo de espera es el adecuado?	Cuestionario y Guía de Entrevista			
			El personal muestra interés ante tus necesidades solicitadas.	Cuestionario, Guía de Entrevista y Diario de Campo			
			¿El personal es amable y eficiente?				
			La pollería se pone a su disposición al momento de resolver una incomodidad generada al recibir el servicio ofrecido por la empresa.				
Salida	Despedida	Percepción de pensamientos y emociones.	La pollería se preocupa por hacerte sentir único y particular mediante el ofrecimiento de un servicio individualizado.	Cuestionario y Guía de Entrevista			
			¿Te gustaría que agreguemos algún plato más a la carta? ¿Cuál sería?				
Variable independiente: Calidad de servicio.	Según Lizano y Villegas (2019) "la calidad del servicio es una aptitud que posee una empresa al momento de brindar un servicio o producto para satisfacer las evidentes o supuestas necesidades que demanda el usuario de acuerdo con aspectos establecidos."	Ingreso	Informes	El personal designado recepciona adecuadamente al consumidor y le da la bienvenida.	Guía de Entrevista y Diario de Campo	Escala Decimal y Cualitativa en base a la opinión de los clientes y a la información recaudada.	
				Orientación			El cliente logra ubicarse en una mesa con la ayuda del personal en caso vaya a consumir en el local.
		Proceso	Presentación				En caso el cliente desee llevar su pedido de igual manera el personal lo orienta.
				El personal le recomienda al usuario cuál es la mejor opción para que este realice su pedido.			
			Producto	El personal le indica las promociones y/o ofertas que posee la empresa.			
				El personal recepciona el pedido y le indica el tiempo de demora aproximado.			
		Salida	Despedida	El pedido es entregado a tiempo.			
				El producto cumple con las medidas de inocuidad.			
		Salida	Despedida	El personal está atento ante cualquier necesidad del usuario.			
				El personal le agradece su visita y lo invita a volver nuevamente.			

ANEXO 04. FORMATO DE CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

 EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L."									
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DIRIGIDO A LOS CLIENTES									
Objetivo: Percibir el grado de satisfacción de nuestros clientes en cuanto a la calidad del servicio brindado.									
Nombre:									
Edad:									
Género:		F		M		Fecha:			
Marque con una X la puntuación que considere mas acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 10 excelente)									
Sobre Elementos Tangibles									
1. La empresa cuenta con infraestructura atrayente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
2. ¿Crees que el ambiente de la pollería es familiar?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
3. ¿Los baños y el local cuentan con una limpieza adecuada?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
4. ¿Es la primera vez que visitas nuestra pollería? ¿Cómo te enteraste de nosotros?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
5. ¿Consideras que el mobiliario brinda comodidad?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
6. El personal cuenta con un aspecto impecable.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
Sobre Confiabilidad									
7. La empresa satisface los tiempos estimados previamente.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
8. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el plato consumido?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
9. La empresa brinda un servicio que cumple con sus necesidades y expectativas en comparación a la competencia.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
Sobre Precios y Métodos									
10. La pollería posee métodos de pago efectivos.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
11. Consideras que sus precios de venta están acorde al mercado?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
12. La empresa utiliza con fines de publicidad y de manera óptima sus redes sociales.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
13. ¿Has utilizado alguna de nuestras redes sociales para hacer un pedido?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente

Sobre Responsabilidad y Capacidad de Respuesta									
14. La pollería ofrece un servicio apresurado y dinámico.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
15. El personal de la empresa está disponible cuando se requiere orientación.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
Sobre Seguridad									
16. ¿El personal está atento en todo momento a las necesidades de los clientes?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
17. El personal encargado absuelve las posibles dudas y/o inquietudes que presentas durante la adquisición del servicio.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
18. La pollería cuenta con personal capacitado para las funciones que desempeña.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
19. ¿El servicio brindado por el personal fue agradable y atento?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
20. El personal es cordial al momento de ejecutar sus funciones.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
21. Sientes incertidumbre al adquirir el servicio.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
Sobre Empatía									
22. La empresa posee un horario de atención al público amplio.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
23. ¿Consideras que el tiempo de espera es el adecuado?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
24. El personal muestra interés ante tus necesidades solicitadas.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
25. ¿El personal es amable y eficiente?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
26. La pollería se pone a su disposición al momento de resolver una incomodidad generada al recibir el servicio ofrecido por la empresa.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
27. La pollería se preocupa por hacerte sentir único y particular mediante el ofrecimiento de un servicio individualizado.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente
28. ¿Te gustaría que agreguemos algún plato más a la carta? ¿Cuál sería?									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy deficiente									Excelente

ANEXO 5. FORMATO DE GUÍA DE ENTREVISTA

		EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L"			
		GUÍA DE ENTREVISTA			
Objetivo: Determinar cuáles son sus percepciones y expectativas del servicio a adquirir					
Nombre del entrevistador:					
Nombre del entrevistado:					
Edad:		Género:	F	M	Fecha:
Sobre Elementos Tangibles					
1. La empresa cuenta con infraestructura atrayente.					
2. ¿Crees que el ambiente de la pollería es familiar?					
3. ¿Los baños y el local cuentan con una limpieza adecuada?					
4. ¿Es la primera vez que visitas nuestra pollería? ¿Cómo te enteraste de nosotros?					
5. ¿Consideras que el mobiliario brinda comodidad?					
6. El personal cuenta con un aspecto impecable.					
Sobre Confiabilidad					
7. La empresa satisface los tiempos estimados previamente.					
8. ¿Qué tan satisfecho te sientes con el plato consumido?					
9. La empresa brinda un servicio que cumple con sus necesidades y expectativas en comparación a la competencia.					
Sobre Métodos					
10. La pollería posee métodos de pago efectivos.					
11. La empresa utiliza con fines de publicidad y de manera óptima sus redes sociales.					
12. ¿Has utilizado alguna de nuestras redes sociales para hacer un pedido?					
Sobre Responsabilidad y Capacidad de Respuesta					
13. La pollería ofrece un servicio apresurado y dinámico.					
14. El personal de la empresa está disponible cuando se requiere orientación.					
Sobre Seguridad					
15. ¿El personal está atento en todo momento a las necesidades de los clientes?					
16. El personal encargado absuelve las posibles dudas y/o inquietudes que presentas durante la adquisición del servicio.					
17. La pollería cuenta con personal capacitado para las funciones que desempeña.					
18. ¿El servicio brindado por el personal fue agradable y atento?					
19. El personal es cordial al momento de ejecutar sus funciones.					
20. Sientes incertidumbre al adquirir el servicio.					
Sobre Empatía					
21. La empresa posee un horario de atención al público amplio.					
22. ¿Consideras que el tiempo de espera es el adecuado?					
23. El personal muestra interés ante tus necesidades solicitadas.					
24. ¿El personal es amable y eficiente?					
25. La pollería se pone a su disposición al momento de resolver una incomodidad generada al recibir el servicio ofrecido					
26. La pollería se preocupa por hacerte sentir único y particular mediante el ofrecimiento de un servicio individualizado.					
27. ¿Te gustaría que agreguemos algún plato más a la carta? ¿Cuál sería?					

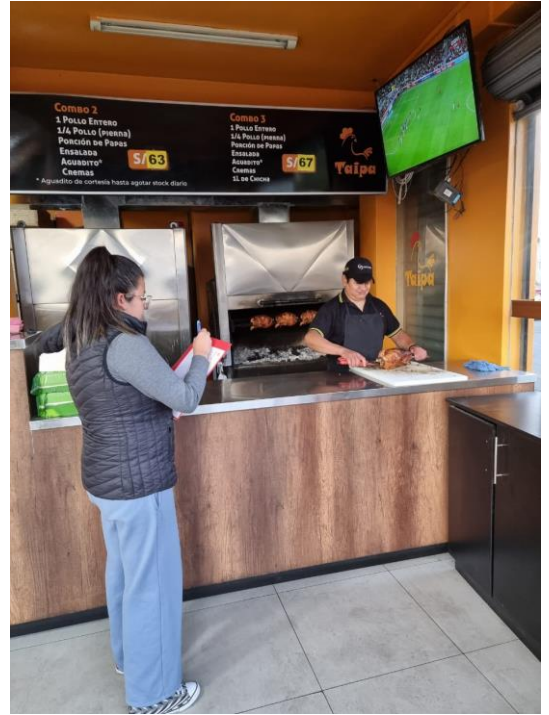
ANEXO 6. FORMATO DE DIARIO DE CAMPO

	EMPRESA "POLLOS A LA BRASA TAIPA S.R.L"			
DIARIO DE CAMPO				
Objetivo: Identificar y registrar conductas en el trabajo por parte del personal durante el proceso de atención al cliente.				
Observador:		Fecha:		
Hora de Inicio:		Hora de Cierre:		Nro:
Cantidad de Clientes Asistentes:				
Lugar donde Ocurrió la Situación:				
PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD EN LA QUE SE PARTICIPA				
DESCRIPCIÓN				
Describir el momento inicial.				
Describir el desarrollo de la situación.				
Describir las estrategias que pueden desarrollarse para la mejora de la satisfacción del cliente.				
OBSERVACIONES				

Firma del Observador

ANEXO 07. FOTOGRAFÍAS





ANEXO 08. LISTADO DE PERSONAS A LAS QUE SE LES APLICÓ ENCUESTAS

N°	NOMBRES	DISTRITO
1	RAUL SOTO HUAMANGA	Mariano Melgar
2	JOEL PEDRO MORALES PEQUEÑA	Mariano Melgar
3	JAMES ANTONIO ACHINQUIPA CHIRINOS	Mariano Melgar
4	JUAN JOSE ALONSO ATENCIO BAUTISTA	Mariano Melgar
5	MARIA SOLEDAD GUTIERREZ AQUINO	Mariano Melgar
6	RENE RONALD PINILLOS QUISPE	Mariano Melgar
7	SHIANELLA SILVIA CORNEJO AIRA	Mariano Melgar
8	ROY ALVAREZ ARIAS	Mariano Melgar
9	JESSICA PEZO VILLACORTA	Mariano Melgar
10	KAREN RUTH FLOREZ USCA	Mariano Melgar
11	MARTHA HERMELINDA LIMA SOTOMAYOR	Mariano Melgar
12	ANA MARIA HUAMANI COLQUE	Mariano Melgar
13	CELIA OLLACHICA HUANACO	Mariano Melgar
14	CHRISTIAN MANUEL YANA PURUHUAYA	Mariano Melgar
15	GIANMARCO JOAQUIN QUISPE RIVERA	Mariano Melgar
16	WALTER CHILO RAMIREZ	Mariano Melgar
17	PIO ROQUE CASTRO CUBA CHECYA	Mariano Melgar
18	LUZ MILAGROS CUSIHUAMAN PAUCCAR	Mariano Melgar
19	JHOE BILL DIAZ QUISPE	Paucarpata
20	EDWIN CLAUDIO QUISPE CRUZ	Paucarpata
21	EBER JHONATAN SALCEDO DOMINGUEZ	Paucarpata
22	FELIPE EULOGIO SALAS GAMARRA	Paucarpata
23	LIZ JAQUELIN FLORES MORALES	Paucarpata
24	LIBIA CHARCA QUISPE	Paucarpata
25	SOLANGE CRISEIDA ESQUIVEL GALLEGOS	Paucarpata
26	OCTAVIO RICARDO ESPINOZA LLACHO	Paucarpata
27	MIGUEL ANGEL TTITO BUSTAMANTE	Paucarpata
28	NANCY LILIANA QUISPE ARHUIRE	Paucarpata
29	ERIKA MILAGROS COLQUE JACOBO	Paucarpata
30	HERMELINDA CONDORI CHAHUA	Paucarpata
31	MARIA ESTHER URURI PARILLO	Cercado
32	LUIS ALFREDO SULLCA VILCA	Cercado
33	WALTER MARIO CONDORI HUAYLLANI	Cercado
34	YANET ESTHER UMayasi ALA	Cercado
35	ARMANDO CONDORI SANO	Cercado
36	JORGE LUIS GALLARDO GUTIERREZ	Cercado
37	YUDES EUFEMIA PLACIDA SAMAYANI MAI	Cercado
38	JACQUELINE TATIANA CASTRO BOLIVAR	Cercado
39	CESAR ELOY CASQUINA ACJUTA	Cercado
40	MARIO BERNARDINO SURCO LAZARTE	Cercado