

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES DE  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN  
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO  
RESTAURANTES, DE LA CIUDAD DE TUMBES – 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA  
EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**CORDOVA RIVERA, FRANCISCA ROSA MARIA**

**ASESOR:**

**LINAREZ CAZOLA, JOSE GERMAN**

**CHIMBOTE – PERÚ  
2016**

## **FIRMA DE JURADO Y ASESOR**

**Mgr. Lic Adm. Luis Fernando Sánchez Vera**

Presidente

**Dr. Lic en Adm. Reinerio Centurión Medina**

Secretario

**Mg. Lic en Adm Héctor Ascención Rivera Prieto**

Miembro

**Dr. Lic en Adm. José German Linarez Cazola**

Asesor

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento, a todas aquellas personas y organizaciones que mediante su aporte han hecho posible la culminación de la presente investigación.

Un agradecimiento especial, al Dr. José Germán Linares Cazola, asesor del presente trabajo, por su dedicación, esmero y paciencia; por dedicarle tiempo y sabiduría para orientar el proceso y culminación del presente trabajo.

Asimismo, un reconocimiento a los directivos de las micro empresas del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes, por su apoyo durante el proceso de levantamiento de la información de campo, a nivel de encuesta y entrevista.

LA AUTORA

## DEDICATORIA

A Dios por darme la vida y fuerza que  
necesito para afrontarla

A John mi esposo y compañero de vida por  
el apoyo y dedicación constante en la  
culminación de mi tesis.

A mis hijos Danya, Joaquin y Juliet;  
quienes son la razón y el motivo de mi  
esfuerzo diario.

A mis queridos hermanos Dante, Marco y  
Mili, mi fortaleza y más grande orgullo.

A mis padres, por darme siempre lo mejor,  
Para ellos mi amor, gratitud y admiración

*ROSA MARÍA*

## **RESUMEN**

Uno de los aspectos de actualidad en cuanto al rubro de la administración, es la gestión de calidad como la clave para el éxito de la gestión empresarial, que íntimamente se vincula con la satisfacción del cliente. En este sentido, la presente investigación se inició con el objetivo de analizar los indicadores de gestión de calidad y satisfacción del cliente en las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes – año 2015. Con este propósito, se investigó mediante el enfoque cualitativo en total de diez restaurantes a treinta trabajadores que laboran en dichos establecimientos a través de la entrevista y a un total de trescientos ochenta y cuatro clientes, a través de la técnica de encuesta.

El estudio permitió información que se expone en los resultados y analiza en la discusión, con referencia a los factores facilitadores de gestión de calidad como son: cualidades de liderazgo, planificación y estrategia, relación de los restaurantes con su personal y colaboradores externos, desarrollo de procesos y resultados a nivel de personal, clientes y sociedad. Del mismo modo se presenta en adelante, indicadores de satisfacción del cliente que están vinculados con: la calidad de las comidas, las características de los ambientes de los establecimientos, el equipamiento, el desempeño del personal, la limpieza y como resultado de éstos la fidelidad del cliente.

### **Palabras Clave:**

- Gestión de calidad – satisfacción del cliente.

## **ABSTRACT**

One of the current issues regarding the heading of the administration, quality management, as the key to the success of business management, which is closely linked to customer satisfaction. In this respect, the present investigation was initiated with the aim of analyzing the indicators of quality management and customer satisfaction in the category Mype restaurants in the city of Tumbes - 2015. For this purpose, was investigated by qualitative approach total of ten restaurants to thirty workers at these establishments through the interview and a total of three hundred eighty-four customers through the survey technique.

The study allowed information set out in the results and analyzes in the discussion, with reference to the facilitators quality management such as: leadership qualities, planning and strategy, list of restaurants with their staff and external partners, development processes and outcomes at the level of staff, customers and society. Similarly comes on, indicators of customer satisfaction that are linked to: the quality of the meals, the characteristics of the environments of facilities, equipment, staff performance, cleanliness and as a result of these fidelity the client's.

### **Keywords:**

- Quality management - Customer satisfaction.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA	
HOJA DE FIRMA DEL JURADO Y ASESOR	
AGRADECIMIENTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLA DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Problematización e importancia.....	9
1.2 Objeto de estudio.....	10
1.3 Pregunta orientadora.....	10
1.4 Objetivos de estudio.....	10
1.5 Justificación y relevancia del estudio.....	11
II. REFERENCIAL TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	13
2.1 Referencial conceptual.....	13
2.2 Referencial teórico.....	29
III. METODOLOGÍA.....	39
3.1 Tipo de investigación.....	39
3.2 Método de investigación.....	39
3.3 Sujetos de la investigación.....	40
3.4 Escenario de estudio.....	40
3.5 Procedimiento de recolección de datos cualitativos.....	41
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
4.1 Presentación de resultados.....	42
A Gestión de la calidad en los restaurantes de Tumbes.....	42
B Satisfacción del cliente en los restaurantes de Tumbes.....	57
4.2 Análisis y discusión de resultados.....	69

V.	CONSIDERACIONES FINALES.....	78
----	------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

**ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y CUADROS**

FIGURAS

01	Evolución de los elementos de los enfoque de gestión de la calidad.....	31
----	---	----

GRÁFICOS

01	Cualidades de liderazgo del dueño según el personal.....	43
02	Cualidades de liderazgo del dueño según el personal.....	44
03	Acciones de planificación y estrategia de los restaurantes.....	46
04	Restaurantes, según aspectos de relación con su personal.....	48
05	Restaurantes, según aspectos de relación con su personal.....	49
06	Restaurantes, según aspectos de relación con sus colaboradores externos.	51
07	Restaurantes, según aspectos de relación con sus colaboradores externos.	52
08	Restaurantes, según el desarrollo de procesos.....	53
09	Restaurantes, según resultados alcanzados.....	55
10	Restaurantes, según resultados alcanzados.....	56
11	Satisfacción de los clientes según comida, insumos, sabor y porción....	58
12	Satisfacción de los clientes según presentación, bebidas y variedad.....	59
13	Satisfacción de los clientes según ambientes.....	60
14	Satisfacción de los clientes según ambientes.....	61
15	Satisfacción de los clientes según equipamiento.....	62
16	Satisfacción de los clientes según equipamiento.....	64
17	Satisfacción de los clientes sobre desempeño del personal.....	65
18	Satisfacción de los clientes sobre desempeño del personal.....	66
19	Satisfacción de los clientes sobre limpieza.....	67
20	Opinión de los clientes sobre intención de visita y recomendación.....	68
21	Comportamiento de los indicadores de gestión de calidad.....	73
22	Comportamiento de los indicadores de satisfacción del cliente.....	77



## I. **INTRODUCCIÓN.**

### 1.1 **PROBLEMATIZACIÓN E IMPORTANCIA**

La gestión de la calidad es un tema de contexto en un mundo globalizado y cambiante debido a factores de permanente cambio en la sociedad; es el punto vital que hace la diferencia cuando hablamos de posicionar un servicio o en todo caso un negocio ya sea perteneciente a la grande, mediana o pequeña empresa. En este sentido, el servicio de alimentación que prestan los restaurantes como medianas y pequeñas empresas (Mypes), es insustituible en los procesos vinculados a los desplazamientos de personas ya sea por negocios, turismo o simplemente dirigido a la población local en su área de influencia.

Tumbes es una ciudad que cuenta con permanente movimiento de personas por ubicarse en zona de frontera, asimismo es un destino turístico en crecimiento. Actualmente, debido al crecimiento económico que experimenta el Perú, ha ido incrementando su planta de restaurantes, los que juegan un rol importante a favor del posicionamiento de esta región como departamento emergente así como un destino turístico importante. Es decir que, las Mypes dedicadas a la prestación del servicio de restauración (restaurantes), vienen cambiando a través de su variada oferta, los hábitos de consumo gastronómico de locales y visitantes en esta región.

En tal sentido, el presente como estudio, se centró en las Mype del rubro servicios de restauración, en el ámbito del área comercial de la ciudad, entorno de influencia directa

a la plaza mayor de Tumbes; donde se localizan los restaurantes con permanente afluencia de visitantes y locales, por su localización y cercanía con el centro de articulación principal de la ciudad que es la plaza mayor; asimismo que están considerados dentro de los principales en las páginas de búsqueda especializada en línea.

## 1.2 OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio del presente trabajo es la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente en los restaurantes de la ciudad de Tumbes, mediante el abordaje de aquellos localizados en el entorno próximo a la plaza mayor de la ciudad.

## 1.3 PREGUNTA ORIENTADORA

¿Cuáles son los indicadores de gestión de la calidad y satisfacción del cliente que acude a las Mypes del rubro restaurantes en la ciudad de Tumbes, año 2015?

## 1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO

### **GENERAL:**

Analizar los indicadores de gestión de calidad y satisfacción del cliente en las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes – año 2015.

### **ESPECÍFICOS:**

- Describir las acciones de gestión de calidad de las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes, año 2015.

- Determinar los indicadores de satisfacción del cliente de las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes, año 2015.

### **1.5 JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO**

Es estratégico conocer si las Mypes de la ciudad de Tumbes, en específico las dedicadas a la prestación de servicios de restauración, aplican algún modelo de gestión de calidad en su organización; asimismo, cuáles son los aspectos de satisfacción de sus clientes y los resultados de sus procesos productivos.

El presente estudio permitirá descubrir los rasgos que determinan las características de los restaurantes de la ciudad de Tumbes en cuanto a la calidad de atención que brindan a sus clientes, y si estos establecimientos muestran una gran aceptación en el mercado del servicio de alimentación en la región.

En consecuencia los resultados de la presente investigación, permiten recomendar estrategias de mejoramiento en la calidad de atención a los clientes en los establecimientos de que prestan el servicio de alimentación en Tumbes (restaurantes), para fomentar el crecimiento de la oferta de servicios de este rubro y por ende el crecimiento de la economía local.

La identificación de los aspectos positivos y negativos encontrados en los restaurantes relacionados con la calidad de atención al cliente, permiten establecer acciones de mejora orientados a la optimización de los procesos gastronómicos en cada una de las áreas relacionadas con la atención al cliente.

De otro lado, esta investigación implica nuevos conocimientos sobre la gestión de calidad en los restaurantes en funcionamiento dentro del ámbito urbano de Tumbes, con lo cual los interesados en conocer de cerca casos específicos sobre calidad de atención en restaurantes de la región, podrán hacer uso de los resultados de la presente investigación, como fuente de consulta

De esta manera, el presente estudio aborda en su acápite resultados, en primer lugar lo referente a los factores de gestión de calidad que es la primera variable de estudio, donde se describen contenidos sobre liderazgo, planificación y gestión de la empresa, relación empresa y personal, empresa – colaboradores externos, procesos y resultados de los restaurantes. Asimismo en segundo lugar se aborda el estudio de la variable satisfacción del cliente, donde se determinan indicadores de satisfacción con relación a las comidas, los ambientes de los restaurantes, el equipamiento, el personal de atención directa, la limpieza y por último la fidelidad del cliente con los establecimientos.

## II. REFERENCIAL TEÓRICO CONCEPTUAL.

### 2.1 REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### A. GESTIÓN

##### 1) **Definición**

La palabra gestión a decir de Huergo, J. (s.f.), proviene de gestus, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. Según Huergo, en principio, este significado remite al modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc. pero que este significado no dice nada sobre el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como naturales por los sujetos de una determinada cultura.

Dentro de este contexto señala el autor que, gestus es derivada de otra palabra latina que es gerere, que posee varios significados como: llevar adelante o

llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, conducir una acción o un grupo, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. Así, la palabra gestión provendría directamente de gestio – onis que se traduce como acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con gesta, en tanto historia de lo realizado, y con gestación que es llevar encima.

Conviene aclarar asimismo que, el autor concluye que gestionar no es exclusivamente administrar o gerenciar, ni simplemente organizar y, mucho menos, conducir; gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deben ser adoptados de manera participativa y democrática. Afirma que en esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización y descentralización y en el problema de la verticalidad – horizontalidad en las decisiones, sobre la base del derecho que da la propiedad, en forma directa o mediante la delegación que se hace en gerencias y direcciones. Las nuevas formas de gestionar, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto.

## 2) **Características.**

Según Aragón, A y Sánchez, G. (2003), parece razonable considerar ciertas características de gestión que pueden ser fundamentales para su competitividad; en este sentido, se ha demostrado que los recursos tecnológicos y la innovación, la flexibilidad y el diseño organizativo, la cooperación, y los recursos humanos; son las características principales que coadyuvan a la competitividad en las organizaciones dentro de éstas las Pyme. De esta manera según el autor se tiene una breve descripción de las características como sigue:

- **Los recursos tecnológicos y la innovación:** los diferentes tipos estratégicos varían en el grado de innovaciones desarrolladas, así como en la posición tecnológica que ocupan con respecto a sus competidores; en este sentido, es de esperar que las empresas exploradoras pongan un mayor énfasis en la innovación.
- **La flexibilidad y el diseño organizativo:** quizá sea uno de los rasgos identificativos más destacados de la PYME frente a la gran empresa, y fuente de muchas de sus principales ventajas, como son la rapidez de respuesta, la capacidad de innovación y la de adaptación.
- **La cooperación:** los acuerdos de cooperación en el ámbito de las PYME aparecen como una alternativa estratégica para mejorar su competitividad, al permitirles el acceso a mayores recursos sin llegar a fusionarse y por tanto, mantener su flexibilidad.
- **Los recursos humanos:** el énfasis en una adecuada gestión de recursos humanos es una de las principales preocupaciones de las empresas en la actualidad, ya que diversas investigaciones han encontrado una relación

positiva entre la gestión de recursos humanos y los resultados empresariales.

### 3) **Importancia.**

Según Valenzuela, I. (s. f.), establece algunos puntos de importancia sobre la gestión de las organizaciones, sobre lo cual se tiene sobre una organización:

- Todo su equipo humano trabaja orientado a la calidad, consigue que sus empleados siempre dispongan de los medios e instalaciones adecuados para realizar su trabajo, ya que el sistema también prevé y regula la relación con proveedores, colaboradores, medios y materiales necesarios para la actividad, de tal forma que la organización asegura que siempre dispondrá de los recursos humanos y materiales necesarios.
- Todos los procesos de trabajo de la organización quedan perfectamente documentados. Si todo el personal cumple y aplica los procesos tal y como se han reflejado en el sistema, se consigue que la producción de bienes y servicios se obtengan de forma estandarizada, asegurando la homogeneidad de los resultados, al mismo tiempo que se evalúan y analizan estos procesos para mejorar su eficacia.
- La gestión permite identificar los requisitos y exigencias de los clientes. Habitualmente se mide su grado de satisfacción, labor que facilita la fijación de objetivos comerciales y el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Además, la organización mejora la gestión del conocimiento mediante el control de la documentación y de los datos, quedando siempre actualizada.



- Permite conseguir importantes beneficios externos: se asegura que el producto o servicio siga un estándar de calidad, se conoce al cliente y sus exigencias mejorando sus expectativas y fidelización, posibilidad de participación en licitaciones públicas o privadas que exijan la certificación, y ventaja competitiva en el sector en que la organización desarrolle sus actividades.

## **B. CALIDAD**

### **1) Definición.**

A decir de Hoyer R. y Brooke B. (2001), existen muchas definiciones sobre calidad propuestas por diversos autores también llamados gurús de la calidad; sin embargo, los mencionados coinciden en afirmar que e Shewhart ofrece un panorama más completo sobre calidad, entendiendo que hay dos aspectos comunes de la calidad; el primero tiene que ver con la consideración de que la calidad de una cosa es algo totalmente independiente de la naturaleza del ser humano. La segunda tiene que ver con lo que el ser humano siente, piensa y que es resultado de la realidad objetiva. De esta manera a decir de los autores, Stewart considera puntos esenciales sobre la calidad que son los siguientes:

- Existen dos características de calidad: subjetiva (lo que el cliente quiere) y objetiva (propiedades del producto, independientemente de lo que el cliente quiere).
- Una importante dimensión de calidad es el valor recibido por el precio pagado.
- Los estándares de calidad deben ser expresados en términos físicos y características cuantitativamente medibles de los productos, y.
- La estadística debe ser usada para tomar información sobre el gran potencial que tienen muchos productos y servicios y traducirla en características medibles de un producto específico que satisfaga al mercado.

## 2) **Modelos.**

Según Bou, J. et. al. (s. f.), En el entorno actual coexisten dos grandes tendencias en la Gestión de la Calidad, las cuales proporcionan dos modelos diferentes. Cada modelo supone un instrumento que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión basado en la calidad total.

De esta manera consideran que:

- El primer enfoque consiste en Adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000 u otras. Afirman que esta opción implica la introducción de acciones planificadas que consideran que la calidad abarca a todas las áreas de la empresa, desde el diseño del servicio hasta la entrega del mismo al cliente. Incide en el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos y haga más fácil mantenerlos bajo control. Se basa en asegurar que se llevan a cabo los procesos necesarios para que los productos y servicios satisfagan a los clientes; lo cual conlleva el establecimiento de estándares para la prestación del servicio y la documentación de todos los procesos.
  
- El segundo enfoque, cada vez más utilizado, es la consideración de alguno de los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad. Los principales premios a nivel internacional corresponden al Premio Deming en Japón, al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (PNCMB) en EEUU, y al Premio de Calidad Europeo.

### 3) **Dimensiones.**

A decir de Canela M. (2009), la calidad manifiesta ciertas dimensiones que se presentan como los distintos aspectos de un producto o servicio en los que se

basa la opinión del cliente. Este autor menciona cinco dimensiones clásicas, que se describen a continuación:

- a) **Tangibilidad.** Se incluyen en esta dimensión todos los atributos que se aprecian a través de los sentidos, sean relativos a las instalaciones, a los equipos, al personal o a los materiales de comunicación.
  
- b) **Fiabilidad.** Esta dimensión implica la capacidad de realizar el servicio prometido de forma exacta y de modo que el cliente pueda confiar en que así sea.
  
- c) **Sensibilidad.** Dimensión aplicada a la disposición para ayudar al cliente en todas las circunstancias y proporcionarle un servicio rápido es decir eficiente.
  
- d) **Garantía.** Se asignan a esta dimensión los atributos que se refieren a la preparación, cortesía y profesionalidad del personal, y a su capacidad para inspirar la confianza del cliente.
  
- e) **Empatía.** Esta dimensión corresponde al atributo mediante el cual existe una identificación mental y afectiva de los miembros del personal con el estado de ánimo de los clientes y por ende a la atención individualizada de éstos.

De otro lado Rodríguez, R. (2011) sostiene que los factores que inhiben la implementación de una cultura de calidad, son aquellos que impiden que se

lleve de mejor forma la puesta en marcha de las acciones que conlleven a un cambio positivo en las personas y en la organización; define estos factores como los siguientes:

- Resistencia al cambio
  
- Falta de entrenamiento y sensibilización hacia la calidad
  
- Directivos impacientes
  
- Rotación del personal
  
- Nivel educativo del personal
  
- Objetivos y planes mal definidos aunados a la falta de seguimiento
  
- Ignorancia
  
- Manejo de la empresa solo en cifras
  
- Evaluación del desempeño según méritos

Este mismo autor, describe los factores que favorecen la implementación de una cultura de calidad, como aquellos que ayudan a que se lleve de mejor forma la puesta en marcha de las acciones que conlleven a un cambio positivo en las personas y en la organización; en tal sentido menciona los siguientes:

- Dirección comprometida
  
- Líderes dentro de la empresa
  
- Globalización
  
- Valores que forman la filosofía de la empresa
  
- Clientes
  
- Educación
  
- Deseos de superación
  
- Estructura de la organización
  
- Reconocimiento del desempeño de los trabajadores y el trabajo en equipo

**c. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**1) Definición.**

La satisfacción del cliente según define Thompson I. (2006) citando a Kotler, como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

En este sentido sostiene el autor, que resulta de vital importancia que todos los involucrados en una organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción de dicho cliente.

2) **Beneficios.**

Thompson, afirma que si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- El primer beneficio es que el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar; por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
  
- El segundo beneficio consiste en que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio y por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

- El tercer beneficio, consiste en que el cliente satisfecho deja de lado a la competencia; y por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda organización que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), la difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

### 3) **Elementos.**

Finalmente, Thompson afirma que, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos que se describen a continuación:

- a) **El rendimiento percibido:** referido al desempeño (valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio; dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe sobre el producto o servicio que adquirió y dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

- b) El rendimiento percibido tiene las siguientes características:



- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
  
  - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
  
  - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
  
  - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
  
  - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- c) **Las Expectativas:** son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo; es decir, las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
  
  - Experiencias de compras anteriores.
  
  - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej. artistas).

- Promesas que ofrecen los competidores.

Según el autor, en la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra

d) **Los Niveles de Satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: que se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente

satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

#### **D. CLIENTE**

##### **1) Definición.**

Según López, M. (2013), cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. En tal sentido, como principios de la atención al cliente la autora establece, que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe; es decir, cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora y toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio, es decir que las exigencias del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.

##### **2) Tipos de clientes.**

Según refiere el Programa de Desarrollo Comercial para Tecnólogos (s.f.) en el manual de técnicas comerciales, todas las personas no son iguales y como

consecuencia de ello, todos los clientes tampoco lo son. De esta manera, si se realiza una tipología de los clientes según su comportamiento, éstos se pueden clasificar como: dubitativo, polémico, apresurado, reservado, afable, meticuloso y arrogante. En este sentido, si se tiene en cuenta una clasificación de acuerdo al criterio móviles de compra, es decir entender la razón por la cual compran productos o servicios, teniendo en cuenta aspectos como: moda, interés, comodidad, afecto, seguridad, orgullo; asimismo considerando que cada uno de ellos, es decir los clientes, se diferencian por un comportamiento que se puede expresar por un lado como persona y por otro como cliente.

#### **E. MICRO EMPRESA**

##### **1) Definición.**

El término microempresa tal como afirma Pomar, S. et. al. (2010), se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado y que surgen, por lo general, de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios. Sostiene que dentro del término de microempresa se incluye al autoempleo y que microempresa se entiende una unidad económica de producción a pequeña escala con un capital social mínimo, con baja inversión, pocas ventas y un número de empleados no mayor a quince en la que el dueño se involucra en todos los procesos de la empresa.

La legislación peruana define a la PYME (Pequeña y Micro Empresa) como: “...la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la

legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Arbulú, J. 2005).

## 2) **Características**

Según Arbulú, las micro empresas deben contar con las siguientes características tal cual establece el marco legal al respecto en el Perú.

- Número total de trabajadores entre uno (1) y diez (10).
  
- Niveles de ventas anuales no mayores a 150 UIT.

Según el autor, dentro de las microempresas, existe una clasificación según el criterio de los niveles de acumulación. El primer nivel sería el que corresponde a empresas cuyo funcionamiento responde a una lógica de obtención de ingresos, en las que se ubican las empresas cuyo nivel de ingresos es menor que sus egresos y se descapitalizan permanentemente (empresas de sobrevivencia), y aquellas que logran equiparar ingresos con egresos (empresas de subsistencia). El segundo nivel corresponde a empresas cuyo funcionamiento responde a una lógica de obtención de ganancias, conocidas como empresas de acumulación o desarrollo.

## F. **RESTAURANTES**

### 1) **Definición**

Según el Reglamento de Restaurantes, Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR del Perú; restaurante es un establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el Reglamento antes mencionado y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

Según esta norma, los restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

### 2) **Categorización**

Según el reglamento, el titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al órgano regional competente un certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos

que correspondan, conforme a lo señalado en los anexos que integran dicho Reglamento. De esta manera, adjuntará los siguientes documentos:

- Fotocopia simple del RUC.
  
- Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
  
- Si el Restaurante se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.
  
- Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

La Categoría otorgada, es el rango definido por la norma a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura o instalaciones de los restaurantes, el equipamiento y servicios que deben ofrecer dichos restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos en los anexos del reglamento en mención. De esta manera el órgano competente otorga la categorización del establecimiento pudiendo ser de: cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor, según la calificación recibida por el consultor evaluador. Adicionalmente, se podrá obtener si se desea, la calificación especial de

“Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación.
- Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana.
- Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente.
- Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

## **2.2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A. GESTIÓN DE LA CALIDAD**

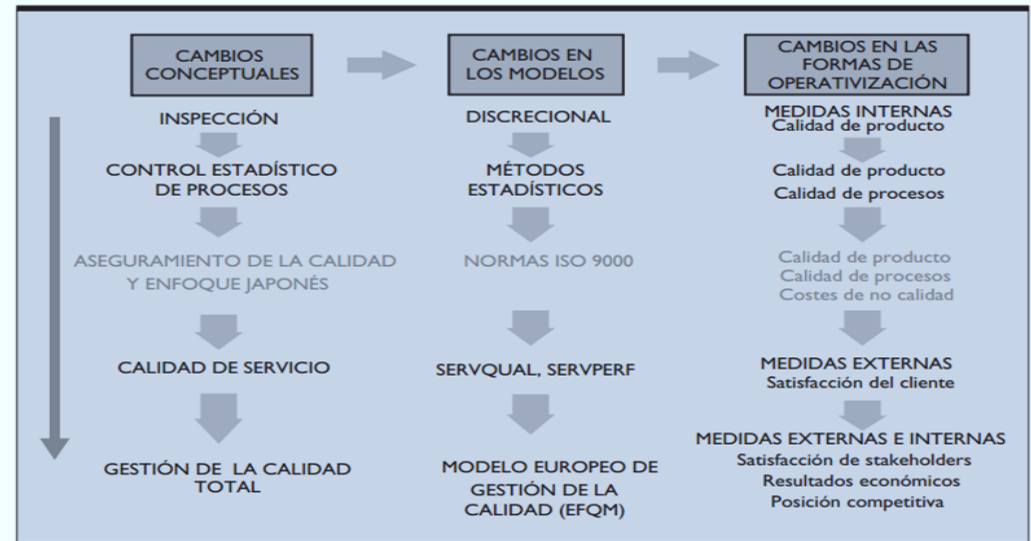
El interés por la calidad data de la década de los años setenta, según Camisón, C. et. al. (2006), a raíz de la crisis económica occidental inducida por el alza del petróleo y la consolidación de las empresas japonesas como competidores en los mercados internacionales. Afirman que el éxito creciente de los productos japoneses, en industrias como la automovilística, la producción de motocicletas,



los semiconductores, la electrónica de consumo o los aparatos de aire acondicionado, indujo la preocupación sobre cómo gestionar la calidad para mantener o ganar competitividad.

De esta manera, afirman que los elementos que el sistema japonés de Gestión de la Calidad incorporaba eran: el énfasis en la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación de los trabajadores principalmente mediante el trabajo en equipo de cara a la resolución de problemas, o la preocupación por perfeccionar la calidad de diseño, que fueron incorporadas al bagaje directivo. De esta manera, la elaboración de las normas sobre aseguramiento de la calidad y los modelos de excelencia, que han servido de base a los premios de calidad, ayudaron a consolidar los conceptos y los enfoques, estimulando la difusión del movimiento por la calidad en las empresas occidentales en los años ochenta, tres décadas después que en Japón.

De los enfoques de calidad propuestos en la literatura especializada, la Gestión de la Calidad Total (GCT) ha sido uno de los más abrazados por las empresas en los últimos años; de tal manera que otro indicador usual de la difusión de esta innovación organizativa es el aumento del número de empresas que han certificado sus sistemas de Gestión de la Calidad, aunque en muchos casos la certificación es sólo el primer paso hacia la implantación de enfoques de Gestión de la Calidad más avanzados (ver figura 01).



**Figura N° 01. Evolución de los elementos de los enfoques de Gestión de la Calidad.** Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. CAMISÓN, C. CRUZ, S. y GONZÁLES, C. 2006. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

La calidad, según Camisón, C. et. al. (2006), ya no se restringe actualmente a la calidad de un producto o servicio, sino que abarca todas las formas a través de las cuales la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal y de la sociedad en general. El concepto de calidad total se aplica a todas las actividades de la empresa y en consecuencia, se define como una función directiva capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, yendo más allá de la mera calidad de producto o de proceso. Por otro lado, el incremento de la competitividad pasa por introducir la cultura de la calidad en su proceso directivo, en su estrategia, en cada área funcional y en cada proceso de la organización; por tanto una tarea de esta magnitud requiere un cambio organizativo, que para tener éxito debe apoyarse en una cultura compartida donde cada colaborador de la

empresa ya sea interno o externo tenga una función definida y fundamentalmente un reconocimiento a su contribución con la misma.

Según López, R. (s.f.) la tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión los cuales sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen. De esta manera, un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Según este autor, un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización; convirtiéndose en un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

De esta manera, a decir de López, R. un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece; favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. Por ello, la utilización de un modelo de referencia es útil porque:

- Permite evitar tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Este autor, menciona al modelo EFQM de excelencia (*European Foundation for Quality Management*) que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse, mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo, política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

Según Miranda, F. (s.f.), Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses; realizando aportes como los 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como

PDCA, (Planifique, haga, verifique y actué). La primera fase **Planificar (P)**: implica programar las actividades que se van a emprender; es decir consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora. La segunda fase **Desarrollar (D)**, representa la acción de implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas; asimismo, en esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. La tercera fase **Comprobar (C)**, consiste en verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos; asimismo, consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente. La cuarta fase **Actuar (A)**, consiste en aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

De otro lado, menciona Miranda que la calidad según Joseph Juran, se define como la adecuación al uso, la cual se alcanza en primer lugar por una adecuación del diseño del producto (calidad de diseño) y en segundo lugar por el grado de conformidad del producto final con ese diseño (calidad de fabricación o de conformidad). De esta manera Juran establece la trilogía de la calidad con sus fases de: planificación, control y mejora; estableciendo los procesos de: probar la necesidad, identificar los proyectos de mejora, organizar los equipos para los proyectos, diagnosticar las causas, proporcionar un remedio y probar su efectividad, manejar la resistencia al cambio, e instituir controles para mantener ganancias.

Conviene sin embargo, comprender la naturaleza intrínseca de la calidad cuando se habla de gestión de calidad. De esta manera, Hoyer, R. y B. (2001) sostienen que el primer supuesto erróneo es que calidad significa bueno, lujoso, brillo, etc. Sostienen que la palabra calidad es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" o por ejemplo a "calidad de vida"; frase esta última que consideran un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que él (receptor) quiere decir.

De esta manera sostienen los autores que esa es precisamente la razón por la que debe definirse calidad como la conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos, asimismo, las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; por tanto la no conformidad detectada es una ausencia de calidad y los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición.

## **B. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción del cliente, debe enmarcarse dentro de los conceptos de la teoría del consumo y los conceptos de la teoría de las necesidades humanas. Dentro de este contexto, a decir de Daros, W. (2014), el consumo es necesario en una sociedad con producción y comercio, sin los cuales no se podría vivir modernamente. El consumo es el motor de la economía y la producción de un país viene dada por la demanda de esa producción que a su vez, está constituida por tres grandes elementos que son el gasto público en bienes y servicios, la inversión

privada y el consumo. Según el autor, esto significa que si aumenta el consumo, la demanda de producción aumentará, y en consecuencia la producción será mayor; si se produce más, se necesitarán más empleos, con lo que el paro o desempleo descenderán, los salarios crecerán y el nivel de vida mejorará. En resumen, el consumo ayuda de manera muy importante al desarrollo social, y cuando éste aumenta, la economía mejora.

Sin embargo, sostiene que desde la Modernidad, el crecimiento sistemático se ha impuesto como una necesidad indiscutible; es decir crecer o morir, capitalizar siempre más, o nos asemejamos a los Estados Unidos o en su defecto al África; o el saber y la ciencia, o volver a las selvas. De esta manera, la necesidad de crecimiento llega a negar la competencia y a generar monopolios, los cuales del dominio económico pasan al dominio político, cultural, moral y por tanto lo criticable de esta nueva religión se halla en que esa finalidad de crecer puede llevar a situaciones de abusos, de desigualdades crueles que deben ser aceptadas, pues no existe otra opción más racional, es el sistema el que corrompe, de tal manera que el mercado manda e impone sus leyes y su moral, donde cada empresario, cada científico, trata de mejorar la venta de un producto, sin ver las consecuencias globales de este sistema.

De otro lado, debe entenderse también como parte de este paradigma del consumo al consumismo, que remite a una cierta filosofía del consumo; pero cargada de cierta valoración moral y portadora de una verdad, de un sistema de vida que históricamente se va imponiendo como el más humano, como el modo futuro de

ser humano y salir de la barbarie; no obstante sin tener en cuenta las consecuencias de esta forma de vida a largo plazo. Por ejemplo, el consumo a gran escala en la sociedad contemporánea es acusado de comprometer seriamente los recursos naturales y el equilibrio ecológico, si no se ponen en marcha alternativas constructivas relacionadas con el desarrollo sostenible y consumo responsable. El consumismo, es entendido como adquisición o compra desaforada, es acusado de idealizar sus efectos y consecuencias asociando su práctica con la obtención de la satisfacción personal e incluso de la felicidad personal; pero ocultando los efectos negativos de este proceso.

Por otro lado conviene también comprender la relación de la cultura del consumo con la satisfacción de las necesidades humanas cuando hablamos de satisfacción del cliente. En este sentido, Puig, M. et. al. (2012), afirman que hay que destacar la existencia de dos grandes debates teóricos respecto a las necesidades humanas; por un lado, la aproximación procedente de las teorías universalistas, que sostienen que las necesidades básicas de todos los seres humanos son fundamentalmente las mismas, sea cual sea su raza, sexo, edad o cultura, y por otro lado, las teorías relativistas, que intentan negar la noción de las necesidades humanas como universales, determinando que éstas son distintas en función del sexo, edad, raza, cultura, normas sociales adquiridas y percepción individual.

De la misma manera, los autores consideran en relación con las grandes corrientes teóricas que explican las necesidades humanas, las aportaciones desde la psicología, donde las necesidades se explican más como motivaciones o



perspectivas individuales, y las de la sociología, con conceptualizaciones sociales diversificadas, según la perspectiva teórica. Sin embargo, evidencian que la mayoría de aportaciones contemplan las necesidades humanas como constructo social, vinculado con el contexto socio - histórico, posicionándose en la postura relativista de las necesidades; remarcando asimismo, que la diversidad de criterios y su escasa unanimidad, dificultan no solo la medición de necesidades, sino hasta su identificación teórica previa, en un contexto de crisis económica global, donde paradójicamente las necesidades reales no cesan de aumentar.

Dentro de este contexto teórico, no se puede negar que las necesidades humanas están fuertemente ligadas al consumo, y en consecuencia dependiendo de los factores ya sean biológicos, sociológicos o psicológicos que condicionan las necesidades; éstas determinarán los rasgos de consumo que están presentes durante todas las etapas de la vida de los seres humanos, por lo que conceptos como satisfacción del cliente están referidos a un conjunto de atributos de un bien o servicio que se orienta a las necesidades de consumo de un ser humano o grupo social determinado.

### III. METODOLOGÍA.

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo - descriptivo, en razón que la información recabada pretende analizar más que una mera tendencia, un comportamiento y explicación de conductas humanas referidas a los factores de gestión de calidad así como indicadores de satisfacción que se sustentan en aspectos subjetivos del cliente. De esta manera, Campoy, T y Gomes, E (2009), sostienen que las técnicas cualitativas, nos proporcionan una mayor profundidad en la respuesta y así una mayor comprensión del fenómeno estudiado. De otro lado, tal como sostiene Domínguez, J (2015), este trabajo de investigación no pretende encontrar relaciones, probar hipótesis o hacer predicciones.

#### 3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

**Descriptivo.** Mediante este método se pudo obtener información relevante sobre el comportamiento de los sujetos de la investigación, por un lado respecto de la gestión de calidad que desarrollan los restaurantes de la ciudad de Tumbes, y por otro lado respecto de la satisfacción del cliente que hace uso de los servicios de los mencionados restaurantes.

**Analítico – Sintético.** A través de este método y previamente realizado el proceso de ordenamiento y clasificación de la información obtenida mediante la descripción de la conducta de los sujetos de investigación, se logró descomponer los diferentes factores

intervinientes sobre cada una de las variables de estudio, para luego sintetizarlos en los resultados a través del presente informe.

### 3.3 POBLACION Y MUESTRA

Siendo la muestra relativamente pequeña el estudio abarca a todos los elementos constituyendo en una población – muestra.

Muestra: Se determina para el cálculo de un porcentaje dado que vamos a medir el nivel de satisfacción, para una población finita, utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(e-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = 613.84$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 237\,000 \text{ habitantes de Tumbes}$$

$$e = 0.04$$

### 3.4 ESCENARIO DE ESTUDIO

El escenario de estudio estuvo delimitado espacialmente, a un área próxima con un radio de tres cuadras desde la Plaza Mayor de Tumbes, teniendo en cuenta que la mencionada plaza es el principal centro de articulación de visita de la ciudad y donde se localizan los restaurantes más representativos de la ciudad y afluencia de comensales regular durante todo el año.

### 3.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUALITATIVOS

- **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Entrevista:** se llevó a cabo dos tipos de entrevista, una a los administradores de los restaurantes (entrevista no estructurada) y otra dirigida al personal de atención directa de estos establecimientos (entrevista estructurada – anexo 01).

**Encuesta:** se llevó a cabo un proceso de encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario de trece ítems sobre diversos factores inherentes al servicio que prestan

los restaurantes, cuestionario que fue aplicado a los clientes dentro de los establecimientos seleccionados.

▪ **PROCESAMIENTO DE DATOS**

La clasificación de la información se llevó a cabo en bases de datos sobre entrevista estructurada y encuesta. De esta información se consolidaron gráficos de índices porcentuales por factor y gráficos de comportamiento comparativo entre factores.

Análisis de datos, se llevó a cabo mediante la lectura de los gráficos, la información recogida mediante las entrevistas no estructuradas, la observación directa y el marco teórico.

La organización de la estructura del informe, así como la redacción del mismo se llevó a cabo según los lineamientos del reglamento de investigación de la Universidad Los Ángeles de Chimbote.

**IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

**4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

**A. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS RESTAURANTES DE TUMBES.**

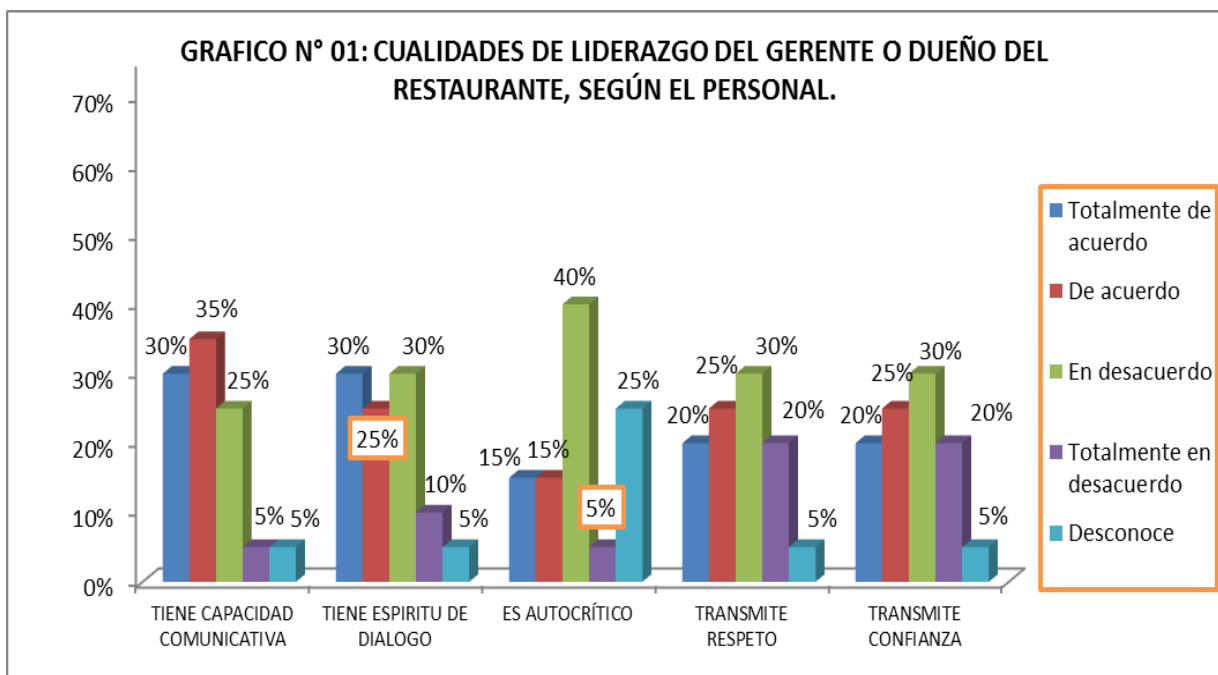
Para describir los indicadores de gestión de calidad en los restaurantes de la ciudad de Tumbes, se llevó a cabo el recojo de información a través de dos instrumentos que fueron la entrevista no estructurada aplicada a los administradores y la entrevista estructurada aplicada a veinte trabajadores de atención directa al cliente

en diez restaurantes de la ciudad. De esta manera se pudo determinar las características de los siguientes factores que facilitan la gestión de calidad.

a) **Liderazgo.**

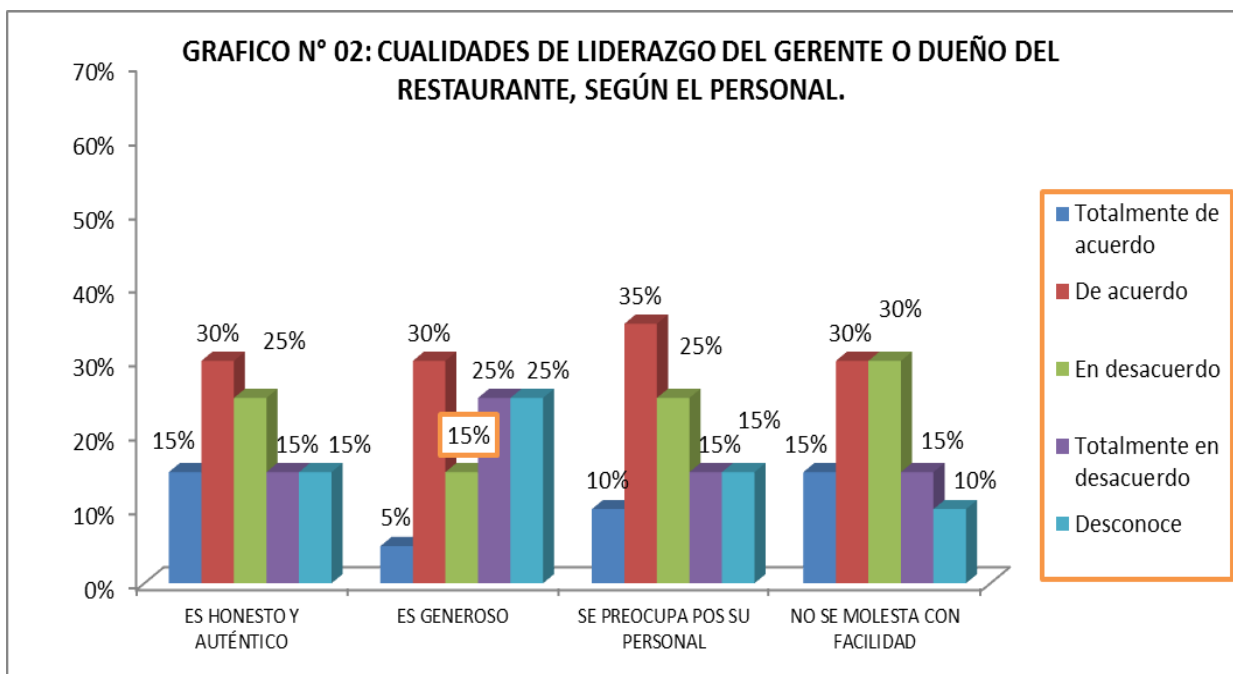
Los entrevistados coincidieron en manifestar en su mayoría lo siguiente: que los dueños o gerentes poseen poca capacidad comunicativa y poca claridad para con su personal; con relación al espíritu de diálogo, afirmaron que mayormente dan órdenes y se minimiza la opinión del personal. Respecto al factor autocrítica, coincidieron en su mayoría en definir que los dueños no del todo poseen esta cualidad y les cuesta reconocer errores y corregirlos; asimismo, sostuvieron que el respeto lo consiguen mayormente por ser el dueño y no por tener cualidades de líder; afirmaron también que los dueños en pocos casos el dueño transmite confianza porque cree que si da confianza al personal éste incumplirá sus obligaciones. De otro lado, respecto de la honestidad y autenticidad, las identificaron como una debilidad porque la mayoría de dueños no cumplen cabalmente lo que prometen o de lo contrario lo hacen con desagrado; la generosidad es un factor que en algunos casos está presente no obstante en su mayoría se castiga en lugar de brindar un incentivo; mucho menos si se trata de una ayuda desinteresada. Finalmente, los entrevistados coincidieron en afirmar en su mayoría que de parte de los dueños de los restaurantes no existe una preocupación sincera en la mayoría de los casos, y que en cuanto a la inteligencia emocional se carece de formación empresarial, salvo excepciones.

De los datos de entrevista estructurada sobre el factor liderazgo se obtuvo los siguientes resultados que se muestran en los gráficos N° 01 y 02.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

La mayoría del personal entrevistado, coincide en afirmar que los dueños o gerentes de los restaurantes poseen capacidad comunicativa (65%), el 55% que tienen espíritu de diálogo, sólo el 30% que son autocríticos y el 45% sostuvo lo contrario, el 45% que transmiten respeto y el 50% se mostró en desacuerdo, los mismos índices porcentuales afirmaron que si transmiten confianza el 45% y no transmiten confianza el 50%.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

De otro lado en el gráfico N° 02, con relación a los factores como ser honesto y auténtico los entrevistados en su mayoría (45%) afirmaron una respuesta positiva (de acuerdo y totalmente de acuerdo), el 40% por el contrario estuvieron en desacuerdo un 15% desconoce. Sin embargo la mayoría de los entrevistados (40%) dio una respuesta desfavorable (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) al preguntarles si el dueño o gerente es generoso y un importante 25% prefirió no opinar. El 45% estuvieron de acuerdo en que el dueño se preocupa por su personal; del mismo modo al preguntarles si el dueño se molesta con facilidad las opiniones estuvieron divididas en un 45% cada una, el 10% desconoce.

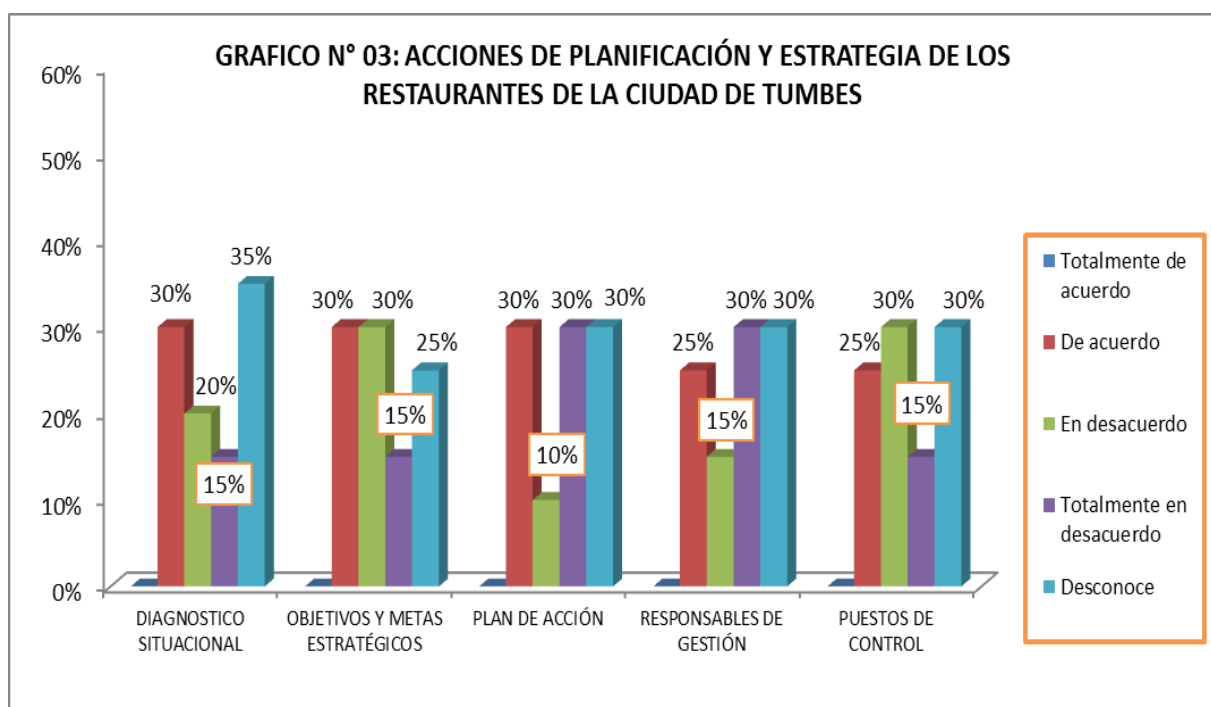
**b) Planificación y estrategia.**



Con relación a planificación y estrategia, los entrevistados opinaron que en el restaurante donde laboran no hay claramente un diagnóstico situacional anual y solo hay una planificación elemental en la mayoría de los casos y ésta se refiere a acciones muchas veces desarticuladas unas de otras sin un objetivo final claro. Asimismo, la mayoría coincidió que los objetivos y metas estratégicos no son parte del método de trabajo, que sólo se cuenta con un plan de acción espontáneo sin ser parte de una estructura estratégica bien definida. Por otro lado, con relación a los responsables de gestión se sí asignan tareas al personal, pero se desconoce si las mismas tienen un horizonte estructurado. Finalmente, con relación al manejo del presupuesto y control afirmaron que es uno de los problemas principales del restaurante ya que siempre está presente la carencia de recursos económicos, generalmente se quiere cambiar las cosas sin hacer inversión y que el control se limita al ingreso por ventas diarias.

Con relación a las entrevistas estructuradas llevadas a cabo al personal de atención directa se tiene en el gráfico N° 03 que solamente el 30% está de acuerdo que existe un diagnóstico situacional en su restaurante mientras que un 35% afirma desconocer al respecto; sobre este factor el 35% muestra una opinión desfavorable (desacuerdo y totalmente en desacuerdo). Del mismo modo solo el 30% de los entrevistados sostiene que en su restaurante existan objetivos y metas estratégicas, el 45% está en desacuerdo y el 25% desconoce. Con relación al factor el restaurante tiene un plan de acción, el 30% está de acuerdo, el 40% está en desacuerdo y el 30% desconoce al respecto. Sobre los responsables de gestión bien definidos, solo el 25% de los entrevistados afirman

estar de acuerdo con este factor, el 45% está en desacuerdo y el 30% desconoce. Finalmente, con relación al factor control de gestión, solo el 25% está de acuerdo que se pone en práctica, el 45% está en desacuerdo y el 30% desconoce.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

### c) **Gestión del personal.**

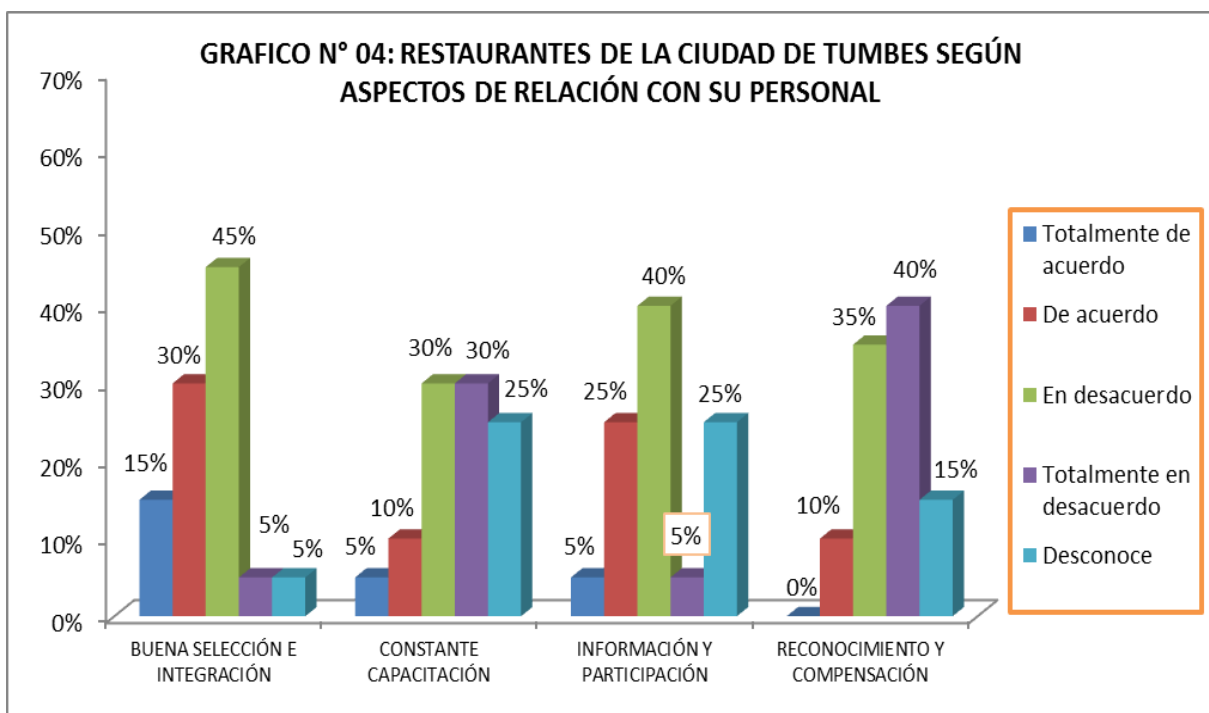
Se obtuvo sobre este factor de gestión de calidad, según las entrevistas que con relación a la selección, ésta no es rigurosa, más bien es instintivo en la mayoría de los casos y por recomendación, asimismo que la integración casi no se pone en práctica. Respecto a la formación, coincidieron en que el personal seleccionado raramente recibe capacitación y que si ésta se produce, es ocasionalmente por voluntad del trabajador mismo. Con relación a la información, comunicación y participación sostuvieron los entrevistados que escasamente se informa al personal, la comunicación es siempre vertical, y el

personal tiene escasa participación en la toma de decisiones mediante sus opiniones. Con relación al reconocimiento y compensación, afirmaron que no existe cultura del reconocimiento, que generalmente los trabajadores pasan por la empresa como un recurso más y si de compensación se trata, si se da, es por ser un aspecto legal y en muchos casos por mandato judicial.

De otro lado, respecto de la seguridad y salud laboral sostuvieron que tampoco existe una cultura de la seguridad social de manera voluntaria de parte del empleador, salvo en contados casos; asimismo que las previsiones sanitarias y de seguridad dentro del establecimiento son escasas o a veces inexistentes. Respecto de la evaluación de satisfacción y compromiso, se lleva a cabo mayormente la evaluación de desempeño sin embargo no de satisfacción y compromiso laboral. Finalmente, respecto de la planificación de recursos humanos no es visible en los restaurantes, no se tiene claro aspectos como: contrataciones, vacaciones, liquidaciones u otros aspectos dentro de la organización.

La entrevista llevada a cabo al personal de atención directa sobre este factor, determinó los siguientes indicadores porcentuales. El gráfico N° 04 expresa: el 45% dieron una respuesta positiva (de acuerdo y totalmente de acuerdo) afirmando que existe buena selección de personal e integración del mismo en el restaurante, el 50% sostiene lo contrario y el 5% desconoce. Respecto del indicador constante capacitación sólo el 15% dio una respuesta positiva, el 60% afirmó lo contrario y el 25% desconoce. Con relación a la información y

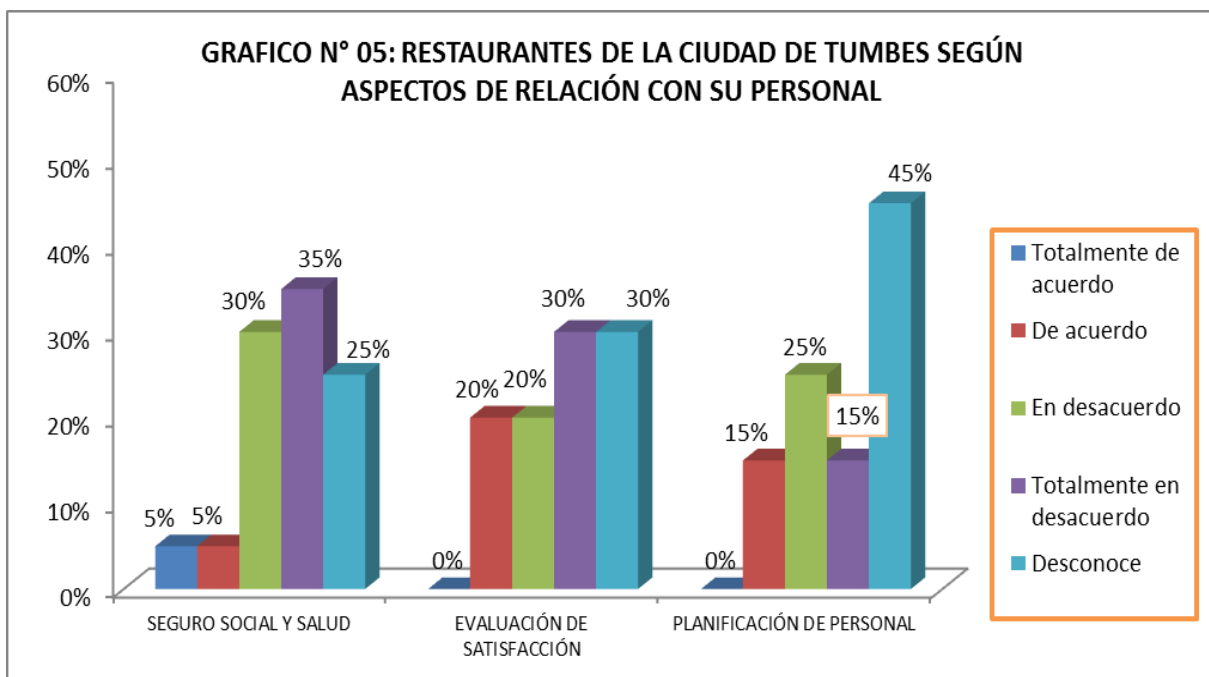
participación del personal, el 30% estuvo de acuerdo que sí existe en su restaurante, el 45% sostuvo lo contrario y el 25% desconoce. De otro lado, con el indicador existe reconocimiento y compensación, solamente el 10% de los entrevistados estuvo de acuerdo el 75% en desacuerdo y el 15% desconoce.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

El gráfico N° 05, siempre con relación al factor gestión del personal, expresa lo siguiente: solo el 10% estuvo de acuerdo que existe seguro social y de salud en su trabajo, el 65% afirmó lo contrario y el 25% sostuvo que desconoce. Con relación a la evaluación de satisfacción, el 20% dio una respuesta favorable y el 50% dio una respuesta desfavorable, el 30% sostuvo desconocer el tema. Finalmente, al plantear en indicador existe planificación de personal en tu

restaurante, el 15% estuvo de acuerdo, el 40% en desacuerdo y el 45%, afirmó desconocer al respecto.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

**d) Colaboradores y recursos**

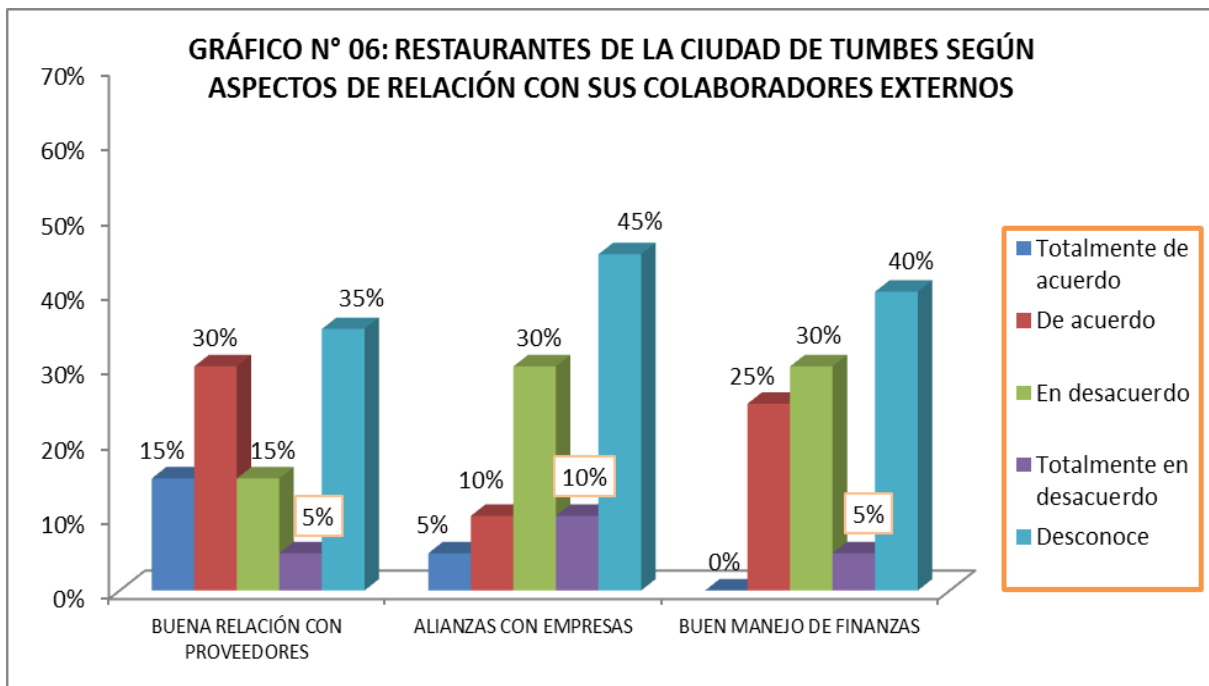
La entrevista a los administradores de los restaurantes con relación al factor colaboradores y recursos, determinó lo siguiente: las relaciones con proveedores no siempre es buena, porque en muchos casos existe incumplimiento de pagos o no se reconoce el aporte del proveedor al restaurante. Respecto de las alianzas con externos, solo algunos restaurantes tienen acuerdos comerciales con instituciones y empresas, la cual se da principalmente para la provisión de alimentos en el caso de instituciones o para efectos publicitarios en el caso de las empresas. Con relación a la gestión de recursos económicos y financieros se identificó que es la principal debilidad de

la mayoría de los restaurantes; no obstante existen restaurantes que pueden denominarse exitosos ya que en períodos de corto o mediano plazo, han logrado expandir sus puntos de venta, sin embargo la mayoría de restaurantes se mantienen en las mismas condiciones e incluso algunos han decaído en ventas.

Con relación a la gestión de instalaciones, equipos y materiales, la mayoría de restaurantes funcionan en locales acondicionados en casas, de tal manera que presentan problemas de amplitud, circulación, seguridad y otros aspectos. Asimismo, la tecnología e innovación de acuerdo a las nuevas tendencias de la gastronomía han condicionado a los restaurantes a mejorar sus cartas con platos que pueden considerarse innovadores por ciertas fusiones de técnicas e insumos de preparación, sin embargo, la mayoría de restaurantes emplean la misma tecnología tradicional. Por otro lado, respecto de la información y conocimiento, los restaurantes no hacen investigación de mercado, cuentan con muy poca información sobre sus competidores, sobre satisfacción del cliente, sobre calidad de sus productos y servicios, así como de comercialización de los mismos.

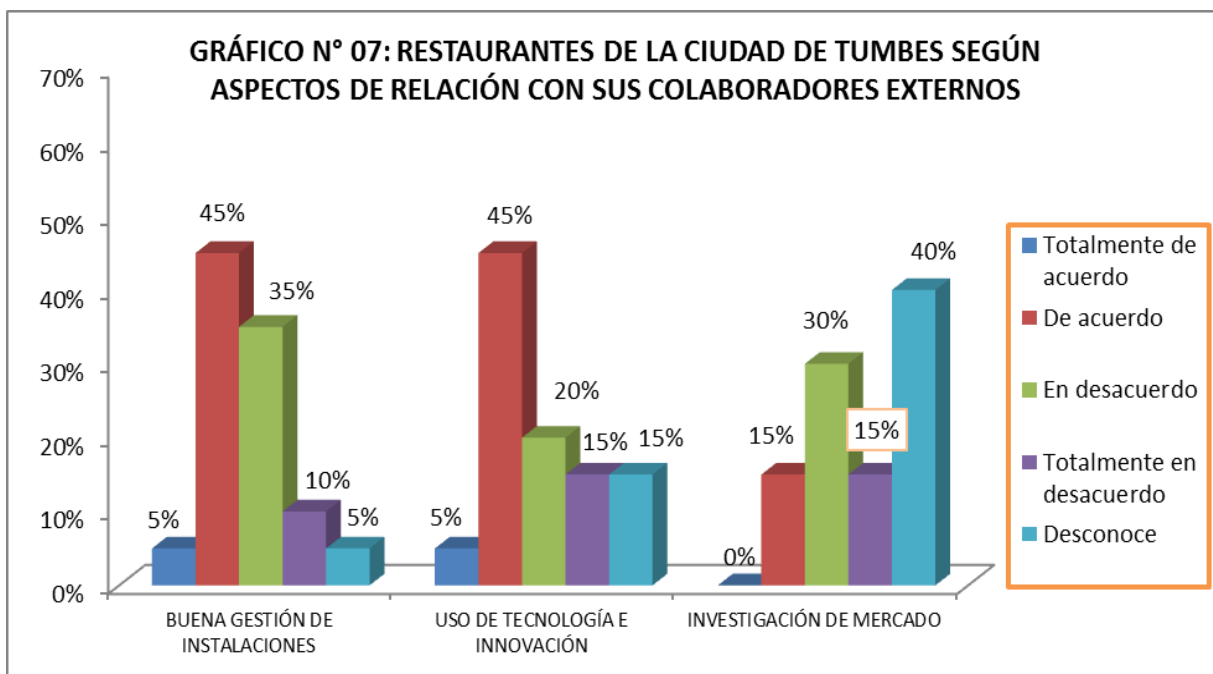
El gráfico N° 06 determina que del personal entrevistado, un 45% afirmó que el restaurante tiene buenas relaciones con sus proveedores, no obstante, un 20% opinó lo contrario, mientras que un 35% sostuvo desconocer al respecto. Con relación al indicador el restaurante tiene alianzas con empresas, sólo el 15% estuvo de acuerdo, el 40% opinó lo contrario y el 45% afirmó que desconoce al respecto. De otro lado, el 25% de entrevistados sostuvo que existe buen manejo

de las finanzas en el restaurante donde laboran, un 35% opinó lo contrario y un 40% afirmó que desconoce.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

Sobre el mismo factor de relación con colaboradores externos, el gráfico N° 07 determina: el 50% de entrevistados afirmó que el restaurante lleva a cabo una buena gestión de sus instalaciones, el 45% afirmó lo contrario y sólo el 5% dijo desconocer el tema. Sobre el uso de tecnología e innovación, el 50% dio una respuesta favorable mientras que un 35% afirmó lo contrario, 15% dijo desconocer al respecto. Finalmente, sólo el 15% de entrevistados sostuvo que el restaurante lleva a cabo investigación de mercado, el 45% sostuvo lo contrario, mientras que un alto índice del 40% manifestó que desconoce si este indicador se maneja en el restaurante donde labora.



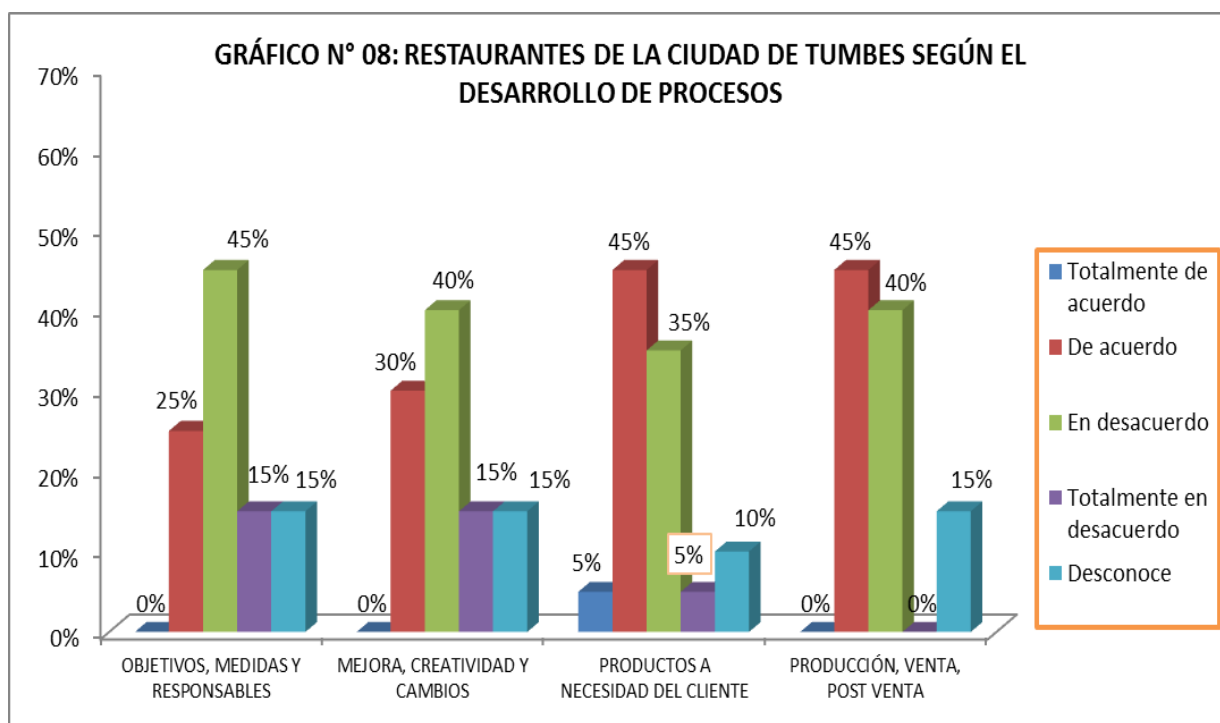
Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

#### e) **Gestión de Procesos**

Este factor, descrito desde la opinión de los administradores entrevistados muestra lo siguiente: con relación a las técnicas, responsabilidades, medidas, objetivos la mayoría sostuvo que la planificación en su organización es elemental y por tanto los objetivos, medidas y responsabilidades están determinadas de manera espontánea. Respecto de la mejora, creatividad, participación y cambios opinaron que la mejora es lenta, la creatividad es escasa y en la mayoría de los casos existe resistencia a la participación y los cambios. De otro lado, sobre el desarrollo de productos en función a necesidades de clientes, los productos y servicios sí se desarrollan a través del conocimiento espontáneo del cliente, medido generalmente mediante opiniones dadas por los clientes de forma esporádica. Por último, el seguimiento a los procesos de



producción, venta y post venta según los entrevistados, no está bien definido y se desarrolla de forma intuitiva.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

Mediante la entrevista estructurada al personal de atención directa en los restaurantes, tal como se muestra en el gráfico N° 08, se encontró que solo el 25% estuvo de acuerdo, que en su centro de labor se tengan claros los objetivos, medidas y los responsables de su materialización, en cambio el 60% opinó lo contrario y un 15% sostuvo que desconoce el tema. De otro lado, el 30% afirmó estar de acuerdo que en su centro laboral se lleven a cabo procesos de mejora, creatividad y cambios, el 55% afirmó que no existen dichos procesos y afirmaron desconocer el 15%. El 50% de entrevistados coincide en afirmar que en el restaurante donde laboran los productos y servicios tienen en cuenta las

necesidades del cliente, un 40% sostiene lo contrario y el 10% lo desconoce. Respecto del indicador seguimiento a la producción, venta y post venta, el 45% estuvo de acuerdo que sí se lleva a cabo, el 40% sostuvo lo contrario y el 15% afirmó que desconoce.

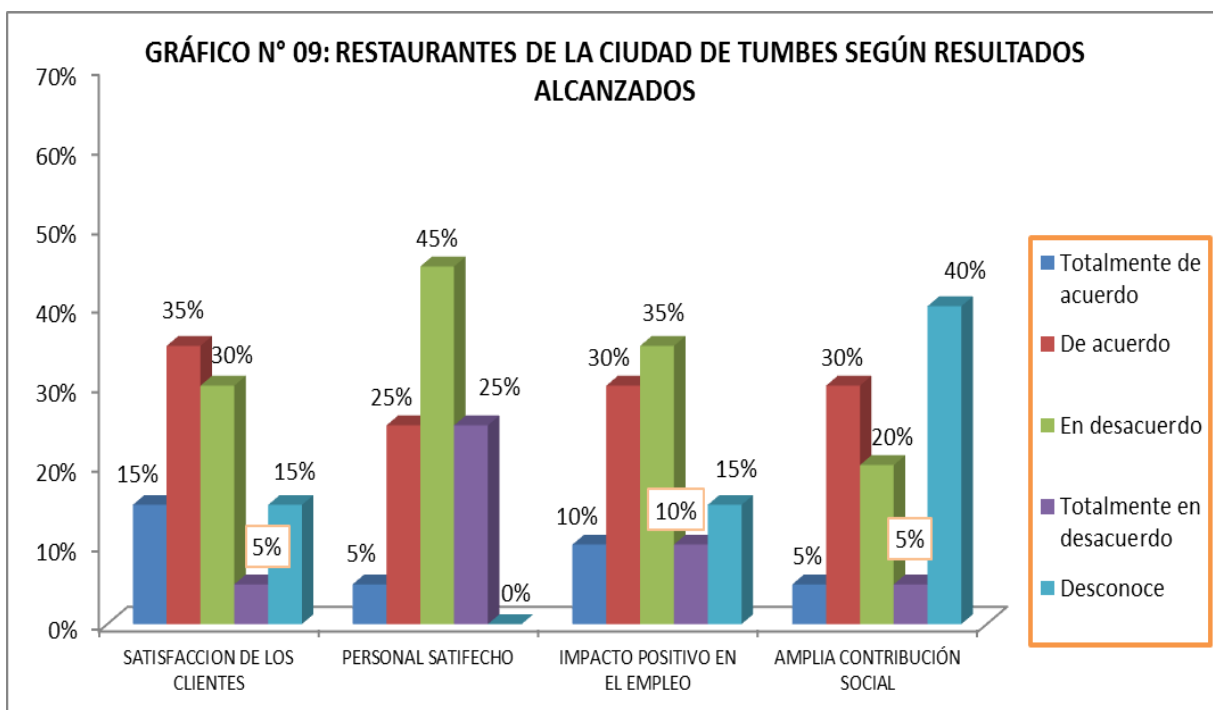
f) **Resultados de Gestión.**

Los administradores entrevistados respecto de este factor, expresaron que: en cuanto a la satisfacción de los clientes finales, sus restaurantes no cuentan con estudios de satisfacción del cliente, pero que sin embargo reciben opiniones frecuentes de clientes satisfechos con el servicio recibido. Respecto a la satisfacción del personal, la mayor parte de éste que labora en los restaurantes de Tumbes, presenta evidencias de insatisfacción de sus necesidades. Con relación al impacto en el nivel de empleo de parte de los restaurantes es evidente que éstos si impactan de manera positiva, no obstante no existir estudios sobre la generación de empleo de los restaurantes en ciudad de Tumbes. De otro lado, sobre las contribuciones sociales, los entrevistados afirmaron que esporádicamente realizan obras de bien social, a solicitud de instituciones, o mediante la organización de eventos de caridad en fechas especiales como navidad, mediante el reparto de las tradicionales canastas navideñas en barrios populares.

Respecto de la imagen de la organización, está asociada a la especialidad gastronómica, asimismo asociada a la afluencia de clientes por razones de fenómenos comerciales como ser el local de moda. Con relación a los logros

respecto de lo planificado, los restaurantes en su mayoría no tienen indicadores para medir el logro con relación a lo planificado. Finalmente respecto del incremento de clientes, los restaurantes pocos restaurantes según refieren los entrevistados, llevan estadísticas de clientela.

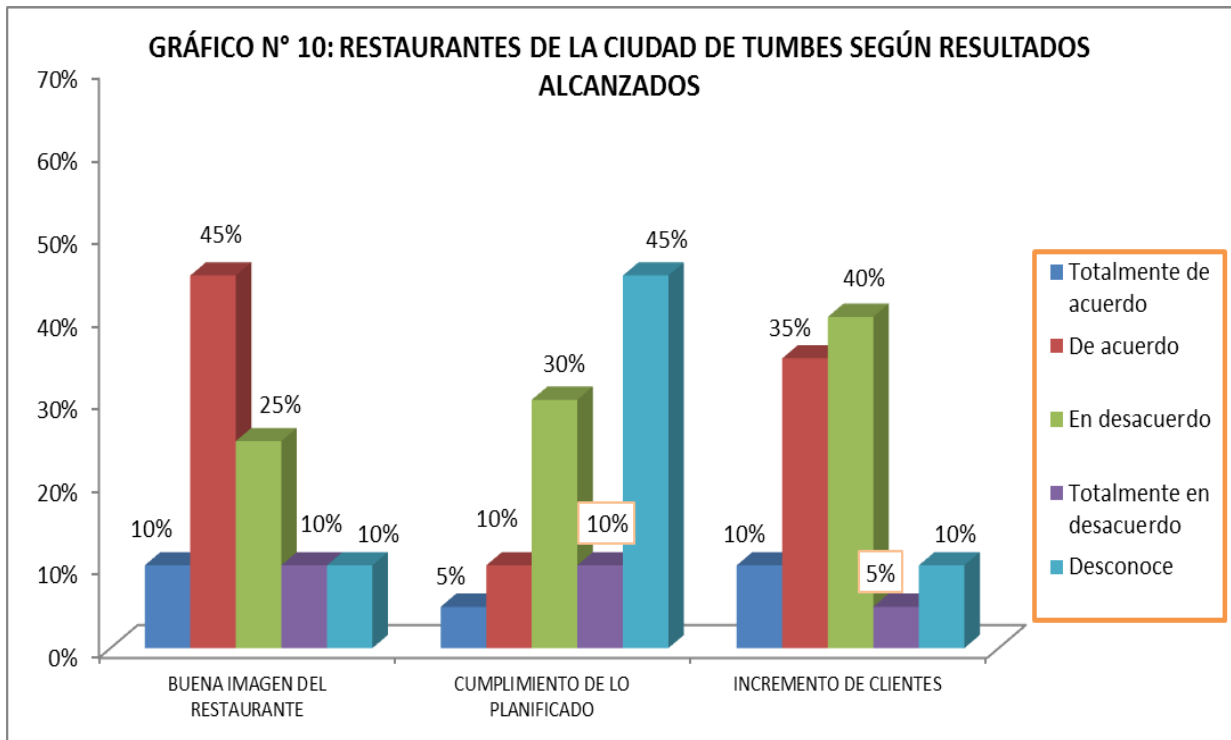
En los gráficos N° 09 y 10, a continuación se detallan los índices porcentuales sobre resultados que los restaurantes a decir del personal entrevistado tienen a en su ejercicio comercial, tal como se detalla a continuación.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

En el gráfico anterior, con relación a la satisfacción de los clientes se tiene que un 50% de entrevistados afirmó estar de acuerdo con que los clientes de su restaurante están satisfechos, el 35% opinó lo contrario y el 15% manifestó que desconoce. Respecto del indicador personal satisfecho, el 30% de entrevistados

dio una respuesta favorable, y un 70% opinó negativamente al respecto. Con relación al indicador impacto positivo en el empleo, el 40% afirmó estar de acuerdo, el 45% en desacuerdo y el 15% desconocen. De otro lado, el 35% de los entrevistados afirmó que el restaurante realiza una amplia contribución social, un 25% afirmó lo contrario y un 40% afirmó que desconoce.



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

En el gráfico N° 10, se tiene que el 55% de los entrevistados dio una respuesta favorable sobre el indicador buena imagen del restaurante, el 35% opinó lo contrario y solo el 10% dijo que desconoce. En cuanto al cumplimiento de lo planificado, los entrevistados en un apenas 15% dijeron estar de acuerdo, un 40% opinaron lo contrario mientras que el 45% sostuvieron que desconocen al respecto. Finalmente, el 45% afirmó que si hay un incremento de los clientes de su restaurante, el mismo índice porcentual (45%) sostienen estar en

desacuerdo con esta afirmación mientras que el 10% sostuvo que desconoce el tema.

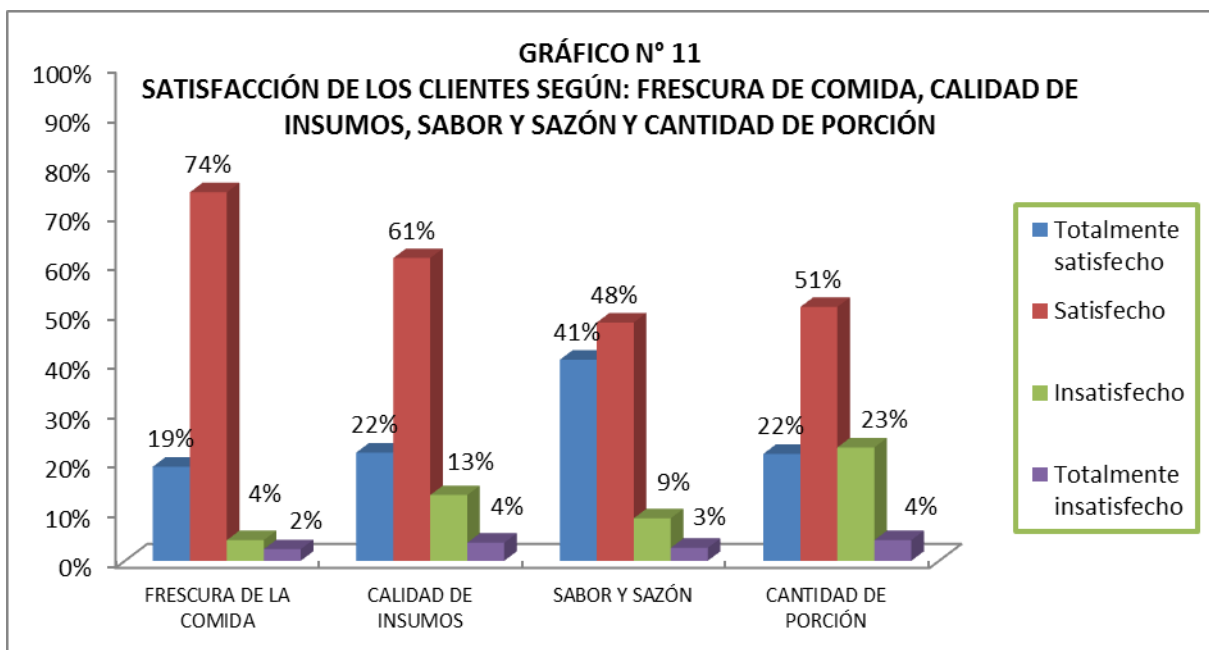
**B. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LOS RESTAURANTES DE TUMBES.**

El segundo objetivo específico del presente trabajo, fue determinar los indicadores de satisfacción del cliente de las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes, durante el año 20015; para lo cual mediante la aplicación de la técnica de recojo de información de encuesta, se abordó a 384 clientes en un total de diez restaurantes de la ciudad. Dentro de este contexto, se preguntó a los clientes su opinión sobre aspectos como: satisfacción con las comidas, con los ambientes, con el equipamiento, con el personal, con la higiene así como su intención de retorno y de recomendar el restaurante a otras personas; aspectos que se exponen a continuación.

**a) SATISFACCIÓN CON LA COMIDA**

Los clientes encuestados, manifestaron su percepción respecto a diversos factores relacionados con la calidad de los diversos platos que consumieron en el restaurante visitado, esta percepción se expresa en términos porcentuales tal como se muestra a continuación.

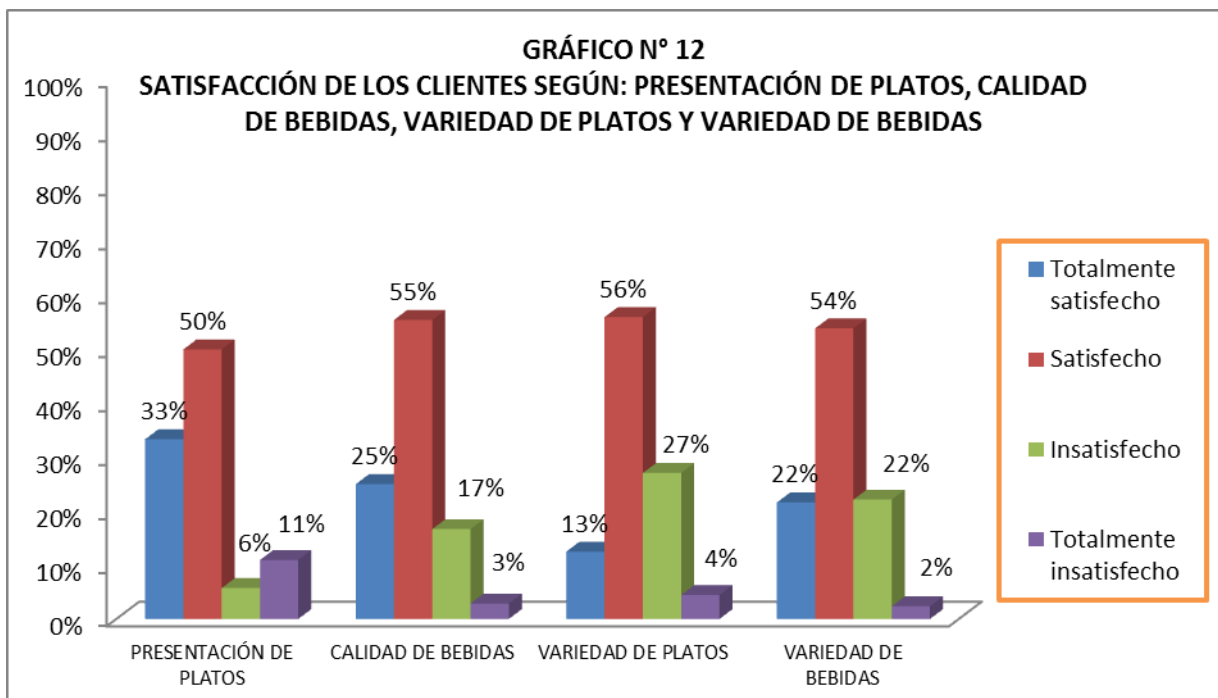
El gráfico N° 11, resume índices porcentuales sobre satisfacción del cliente, donde: con relación a la frescura de las comidas un 74% de los encuestados manifiesta estar satisfecho y únicamente el 19% totalmente satisfecho; sobre la calidad de los insumos el 61% muestra estar satisfecho y el 22% totalmente satisfecho; con el sabor y sazón de las comidas un 48% manifiesta estar satisfecho mientras que un importante 41% dice estar totalmente satisfecho; de otro lado, con la cantidad de la porción de los platos el 51% expresa estar satisfecho y el 22% de los comensales encuestados muestra estar totalmente satisfecho.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

Del mismo modo, el gráfico N° 12, también con relación a la percepción sobre la calidad de las comidas en el restaurante visitado, determina que: la presentación de los platos en la mesa origina que un 50% de los entrevistados afirme estar satisfecho y un 33% totalmente satisfecho; la calidad de las bebidas

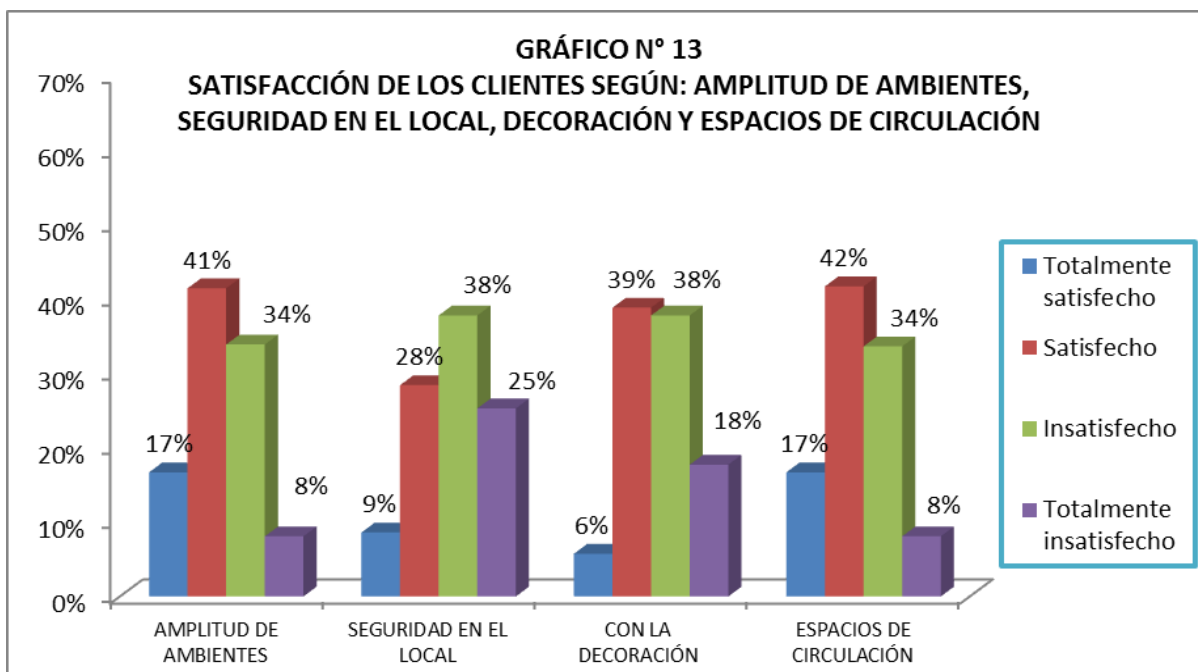
determina que un 55% afirme estar satisfecho y un 25% totalmente satisfecho, notándose también un importante 17% que opina estar insatisfecho; de otro lado, con relación a la variedad de los platos el 56% de los entrevistados sostiene estar satisfecho con este aspecto, sin embargo un 27% sostiene estar insatisfecho, solamente un 13% afirma estar totalmente satisfecho; respecto a la variedad de las bebidas, el 54% de los entrevistados afirma estar satisfecho, mientras que con un índice porcentual del 22% alcanzan los aspectos de percepción totalmente satisfecho e insatisfecho respectivamente.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

#### b) **SATISFACCIÓN CON LOS AMBIENTES**

Al igual que con la calidad de las comidas, los clientes fueron encuestados con relación a su percepción sobre los ambientes del restaurante visitado, aspectos que se abordan a continuación.

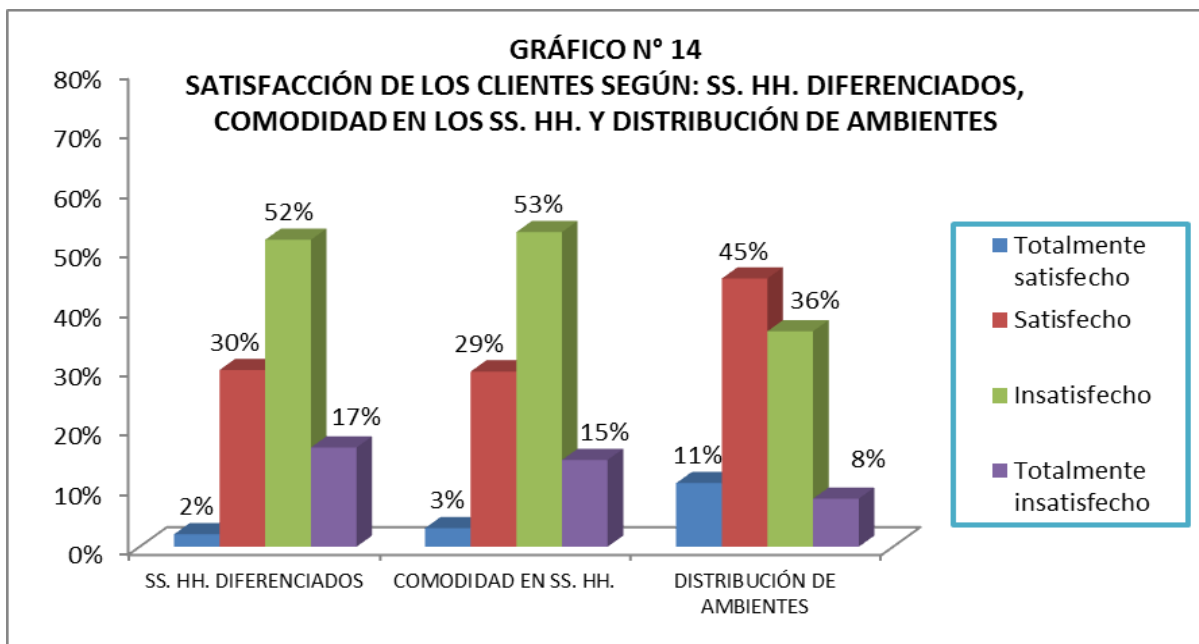


Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

El gráfico anterior N° 13, detalla diferentes índices porcentuales sobre diferentes factores relacionados con los ambientes de los restaurantes, donde se tiene: con la amplitud de los ambientes, el 41% de los entrevistados afirma estar satisfecho mientras que el 34% afirma estar insatisfecho, solamente un 17% afirma estar totalmente satisfecho; con respecto a la seguridad del local el 38% muestra estar insatisfecho, el 28% satisfecho y un 25% totalmente insatisfecho; respecto a la decoración de los ambientes el 39% y 38% de los entrevistados, afirman estar satisfechos e insatisfechos respectivamente y el 18% totalmente insatisfecho; los espacios de circulación determinan que un 42% esté satisfecho con este factor, un 34% insatisfecho y solamente un 17% afirme estar totalmente satisfecho.



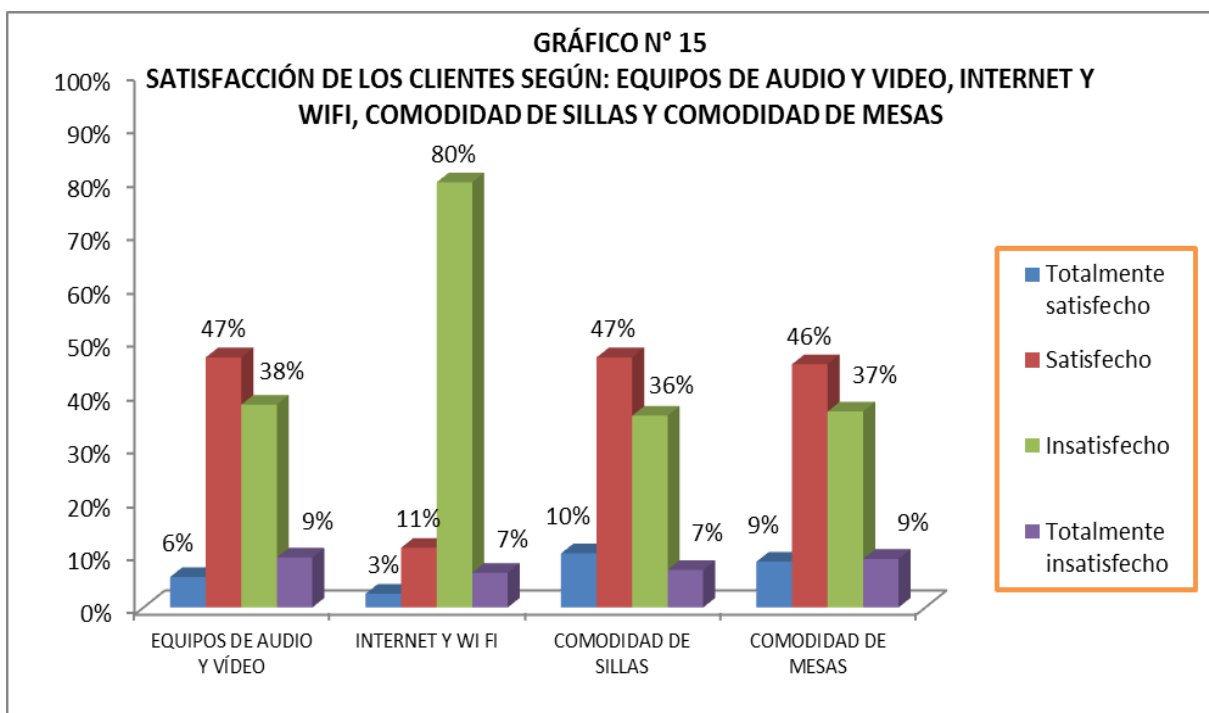
El gráfico N° 14 expresa la percepción de los clientes respecto de 3 factores que son: los servicios higiénicos diferenciados, sobre los cuales un 52% de los encuestados manifestó estar insatisfecho, un 30% satisfecho y un 17% totalmente insatisfecho, solamente el 2% afirmó estar totalmente satisfecho; respecto de la comodidad de los servicios higiénicos un 53% manifestaron estar insatisfechos, el 29% manifestaron estar satisfechos, un 15% totalmente insatisfechos y un 3% totalmente satisfecho; respecto del factor distribución de los ambientes en el restaurante, el 45% de los encuestados afirmó estar satisfecho, el 36% estar insatisfecho, el 11% y 8% respondieron estar totalmente satisfechos e insatisfechos respectivamente.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

### c) SATISFACCIÓN CON EL EQUIPAMIENTO

Los clientes que visitan los restaurantes de Tumbes que fueron encuestados con relación a su percepción sobre el equipamiento del restaurante visitado, manifestaron una serie de aspectos que se describen a continuación.

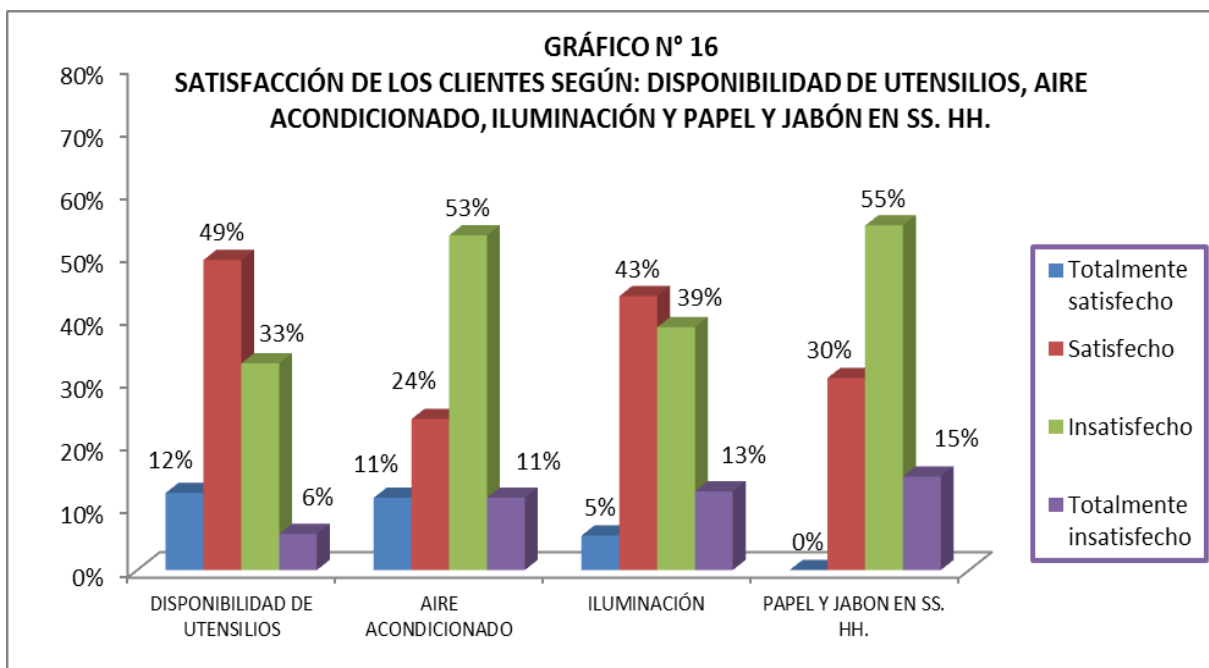


Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

El gráfico N° 15 muestra a través de índices porcentuales, la percepción del cliente sobre factores de equipamiento donde se incluyen: equipos de audio y video con lo cual el 47% afirma estar satisfecho, el 38% manifiesta estar insatisfecho, mientras que el 9% y 6% afirma estar totalmente insatisfecho y totalmente satisfecho respectivamente. Con relación al factor servicio de internet y Wi Fi, el 80% afirma estar insatisfecho, solo el 11% afirmó estar satisfecho mientras que totalmente insatisfecho y totalmente satisfecho alcanzaron un 7% y 3% de opiniones respectivamente. Respecto de la comodidad de las sillas el 47% de los encuestados afirma estar satisfecho y el

36% insatisfecho, el 10% de encuestados afirma estar totalmente satisfecho mientras que totalmente insatisfecho un /%. Con relación a la comodidad de las mesas, el 46% de los encuestados afirma estar satisfecho, el 37% estar insatisfecho, mientras que totalmente satisfecho y totalmente insatisfecho presentan un 9% de opiniones respectivamente.

El gráfico N° 16 con relación a ciertos factores inherentes al área de comedor, muestra la percepción de los clientes encuestados de la siguiente manera: la disponibilidad de utensilios en la mesa determinó que un 49% de los encuestados esté satisfecho un 33% insatisfecho, el 12% totalmente satisfecho y el 6% totalmente insatisfecho. Las opiniones con respecto al aire acondicionado se expresan en un 53% que están insatisfechos y un 24% satisfechos, 11% opinan estar totalmente satisfechos y totalmente insatisfechos respectivamente. Con relación a la iluminación de los ambientes del restaurante, el 43% de los encuestados opinan estar satisfechos y el 39% estar insatisfechos, el 13% totalmente insatisfechos mientras que solo el 5% totalmente satisfechos. El factor disponibilidad de jabón y papel en los servicios higiénicos del restaurante visitado determina que un 55% de los encuestados esté insatisfecho, un 30% satisfecho, y un 15% totalmente insatisfecho, el grado de satisfacción totalmente satisfecho no presenta ninguna opinión



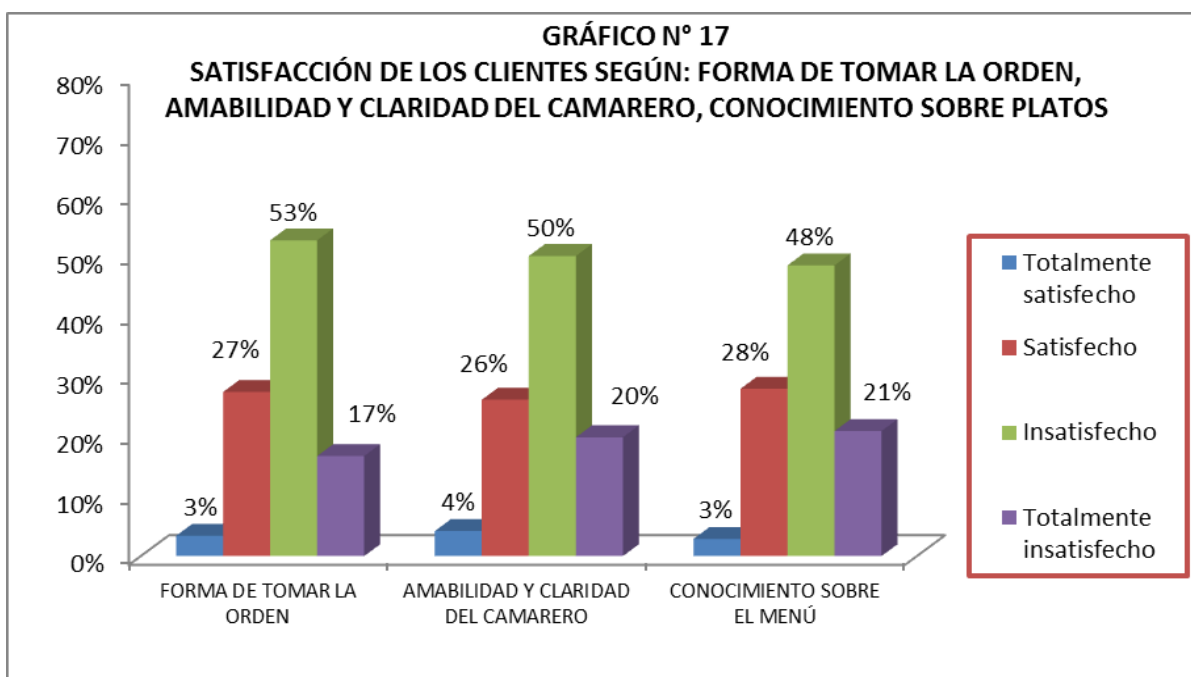
Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

#### d) **SATISFACCIÓN CON EL PERSONAL**

Otro de los aspectos sobre los cuales se encuestó a los clientes que visitan los restaurantes en la ciudad de Tumbes, estuvo relacionado con cada uno de los factores que componen el desempeño del personal de atención directa al cliente, y siendo que éste es uno de los aspectos clave del servicio, los resultados se describen a continuación.

El gráfico N° 17 determina que: con relación al factor forma de tomar la orden por parte del camarero o camarera, el 53% de los encuestados manifieste estar insatisfecho y el 17% totalmente insatisfecho; de otro lado, el 27% manifieste estas satisfecho y solamente un 3% totalmente satisfecho. Respecto del factor amabilidad y claridad por parte del camarero o camarera durante el proceso de atención al cliente, el 50% de los encuestados afirma estar insatisfecho y el 20%

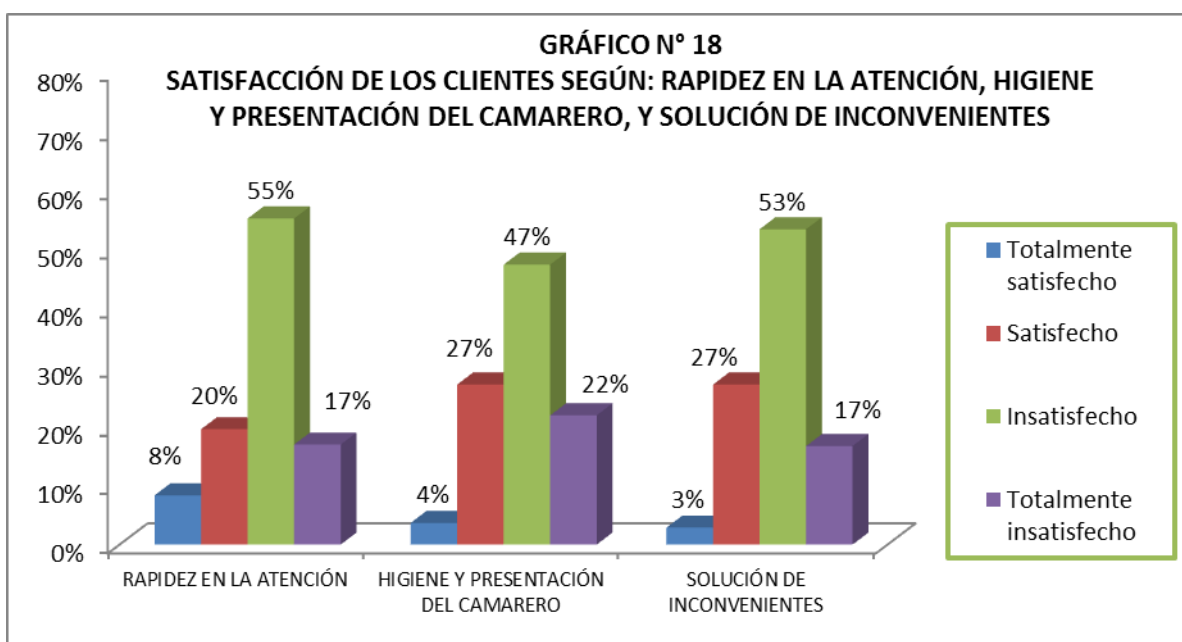
totalmente insatisfecho, mientras que el 26% sostienen estar satisfechos y sólo el 4% totalmente satisfechos. Con relación al factor de atención al cliente conocimiento sobre el menú (carta) por parte del camarero o camarera se encontró que, el 48% de los encuestados afirma estar insatisfecho y el 20% totalmente insatisfecho con este factor; de otro lado, el 28% de los encuestados sostiene estar satisfecho y únicamente el 3% totalmente satisfecho.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

Siempre con relación a los factores de atención al cliente por parte del personal de los restaurantes de la ciudad de Tumbes, el gráfico N° 18 determina: el factor rapidez en el proceso de atención al cliente, el 55% de los encuestados manifiesta estar insatisfecho y el 17% totalmente insatisfecho; de otro lado, se tiene que un 20% manifiesta estar satisfecho mientras que solo el 8% totalmente satisfecho. Con relación al factor higiene y presentación por parte del camarero o camarera, el 47% sostiene estar insatisfecho y un 22% totalmente insatisfecho,

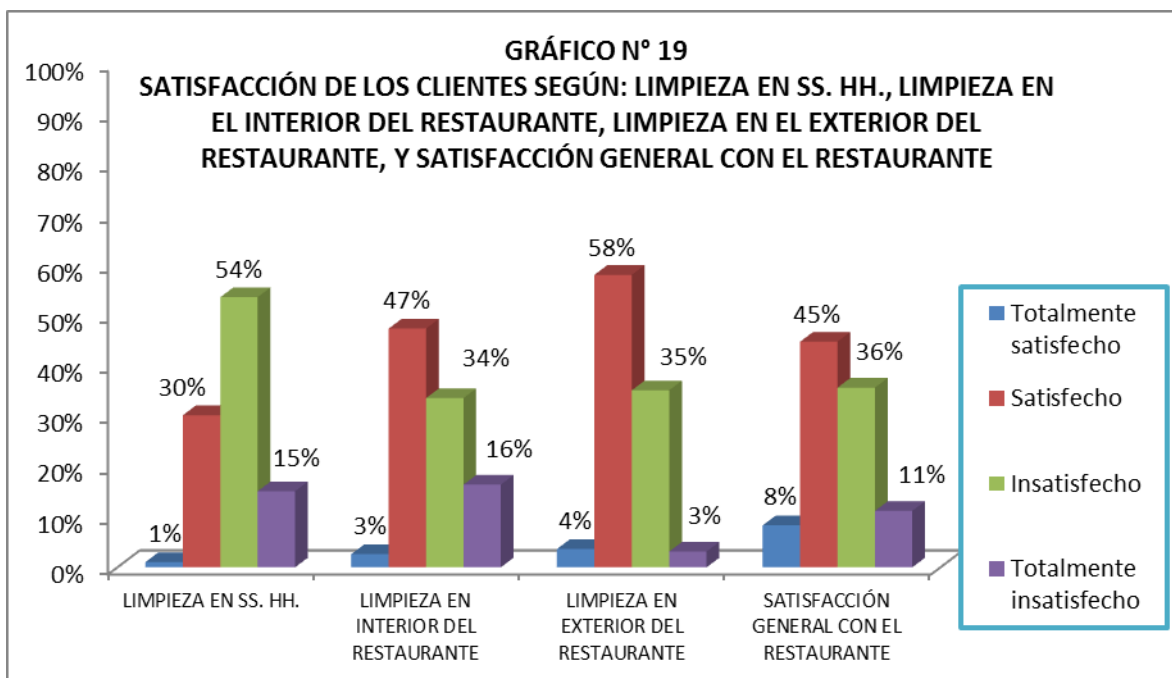
como índices positivos este factor alcanza un 27% en el nivel satisfecho y el nivel totalmente satisfecho presenta 4% únicamente. Otro de los factores sobre los cuales se pidió su percepción a los clientes encuestados fue el relacionado con la solución de inconvenientes o problemas durante el proceso de atención al cliente, sobre lo cual manifestaron: el 53% afirmó estar insatisfecho, un 17% totalmente insatisfecho, de otro lado, un 27% manifestó estar satisfecho y únicamente un 3% afirmó estar totalmente satisfecho.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

e) **SATISFACCIÓN CON LA HIGIENE.**

Un quinto aspecto sobre lo cual se encuestó a los clientes que visitan los restaurantes de la ciudad de Tumbes, estuvo relacionado con los factores de higiene tanto en el interior como en el exterior. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados.



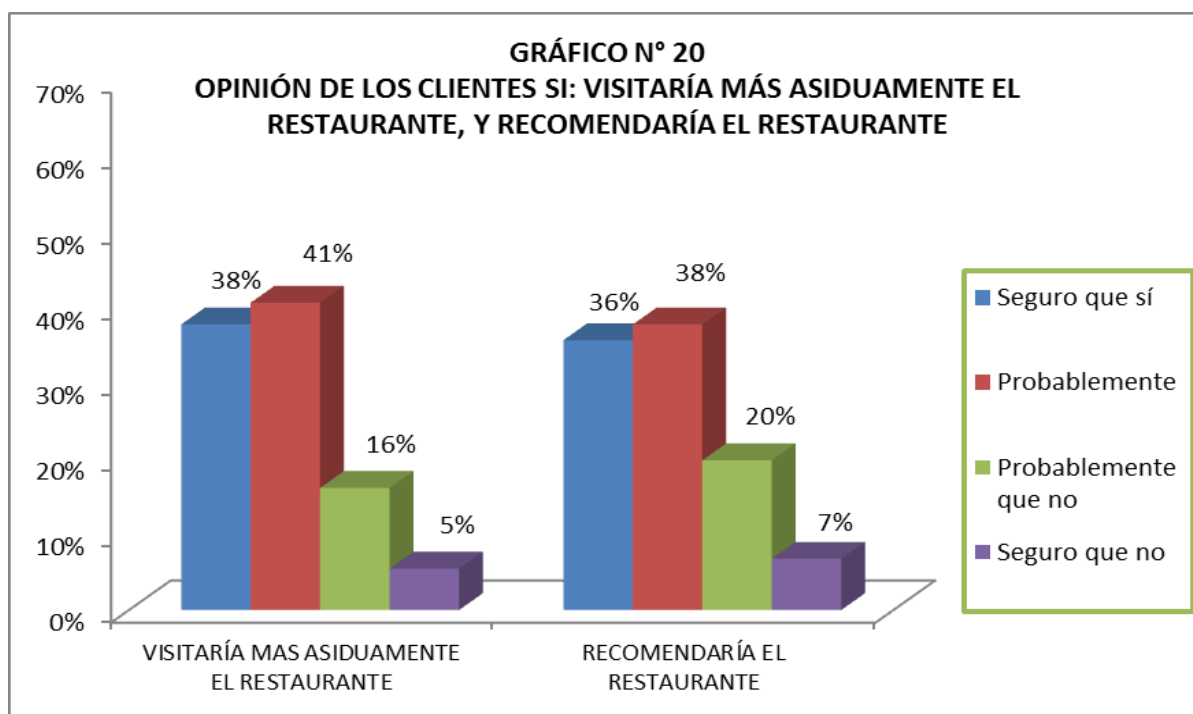
Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

El gráfico N° 19 muestra con relación al factor limpieza en los servicios higiénicos, que un 54% está insatisfecho y un 15% totalmente insatisfecho, de otro lado el 30% de los encuestados manifiesta estar satisfecho y sólo el 1% totalmente satisfecho. Respecto del factor limpieza en el interior del restaurante, el 47% de los encuestados manifiesta estar satisfecho y el 3% totalmente satisfecho, del mismo modo el 34% manifiestan estar insatisfechos y el 16% totalmente insatisfechos. Sobre el factor limpieza en el exterior del restaurante, el 58% manifiestan estar satisfechos y el 4% totalmente satisfechos, mientras tanto el 35% manifiestan estar insatisfechos y el 3% totalmente insatisfechos. Este gráfico también muestra los niveles de satisfacción en general de los clientes encuestados sobre los diferentes aspectos del restaurante; de esta manera el 45% manifiestan estar satisfechos y el 8% totalmente satisfechos, de

otro lado el 36% manifiestan estar insatisfechos y el 11% totalmente insatisfechos.

f) **INTENCIÓN DE RETORNO Y RECOMENDACIÓN.**

El último de los aspectos sobre los cuales se consultó su percepción a los clientes que visitan los restaurantes de la ciudad de Tumbes a través de la encuesta fue, en primer lugar su intención de asistir con mayor frecuencia al restaurante y en segundo lugar su intención de recomendar el restaurante a sus amistades o familiares.



Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

De acuerdo a cómo se muestra el gráfico N° 20, sobre el primer factor se obtuvo que: el 41% afirmó que probablemente asistiría con mayor frecuencia, el 38% afirmó la seguridad que visitaría el restaurante; un 16% opinó que probablemente no asistiría con mayor frecuencia y un 5% afirmó que de seguro



no lo visitaría. Con relación al segundo factor, es decir su intención de recomendar el restaurante, el 38% de los encuestados afirmó que probablemente recomendaría, el 36% afirmó que seguro que recomendaría el restaurante; por otro lado el 20% afirmó que probablemente no recomendaría el restaurante y el 7% opinó que seguro que no lo recomendaría.

#### **4.2 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente trabajo de investigación, se inició con el objetivo de analizar los indicadores de gestión de calidad y satisfacción del cliente en las Mype del rubro restaurantes de la ciudad de Tumbes – año 2015, por lo cual se pusieron en práctica técnicas de recojo de información como la entrevista dirigida a los colaboradores internos de dichos establecimientos, así como la encuesta dirigida a los clientes que acuden a los restaurantes en mención. De los resultados obtenidos, se aborda el análisis referente a las variables estudiadas como son: la primera referida a los factores de la gestión de calidad que atañe a los propietarios de los restaurantes y la segunda a los indicadores de satisfacción expresados por los clientes de estos establecimientos.

Con relación a la variable gestión de calidad, se encontró que el liderazgo que es uno de los factores facilitadores de esta variable en las empresas, tal como sostiene el Instituto Europeo de Posgrado (2013), para el caso de los restaurantes de la ciudad de Tumbes; muestra a través de la información recogida con entrevistas, coincidencias entre lo expresado por los administradores y el personal de atención directa. En tal sentido, sobre la capacidad comunicativa y el espíritu de diálogo de los dueños, para los administradores son aspectos débiles que se utilizan en su mayoría para impartir

órdenes, mientras que desde la óptica del personal, son aspectos aceptables en un índice mayor al 50% de los entrevistados. No obstante, con relación a otros aspectos o cualidades de liderazgo como: autocrítica, respeto, confianza, honestidad, generosidad, preocupación por el personal e inteligencia emocional; los administradores los califican como debilidades y el personal en un índice inferior al 50%, consideran estos aspectos como cualidades de los dueños de los restaurantes y cuyos índices porcentuales específicos se mostraron en el gráfico N° 01 de los resultados del presente informe.

Con relación al factor planificación y estrategia como elemento facilitador de la gestión de calidad, se obtuvo que aspectos como diagnóstico situacional de la empresa, objetivos y metas estratégicas, planes de acción, responsables de gestión y puestos de seguimiento y control, son aspectos no tomados en cuenta por los gestores de los restaurantes según refieren los administradores, lo cual se corrobora cuando más del 50% del personal entrevistado sostiene que dichos aspectos de planificación no se ponen en práctica o sencillamente desconocen al respecto. Esta realidad de los restaurantes investigados implica una gran falencia en la gestión de calidad, ya que tal como sostiene Armijo, M. (2009) la planificación estratégica es fundamental dentro de la gestión por resultados.

La gestión del personal por parte de los restaurantes en Tumbes, es a decir de los entrevistados tanto administradores como personal de atención directa, no obstante se uno de los factores claves para la gestión de calidad según Serna, F. (2007), sin embargo es uno de los más débiles en dichas empresas. En este sentido se encontró que aspectos como: buena selección e integración del personal, constante capacitación, información

y participación, reconocimiento y compensación, seguro social y salud, evaluación de satisfacción del personal y planificación de personal; a decir de los administradores se consideran en contados casos, mientras que a decir del personal, arriba del 70% de entrevistados manifiestan estar en desacuerdo que existan en su centro de trabajo o sencillamente afirman desconocer al respecto.

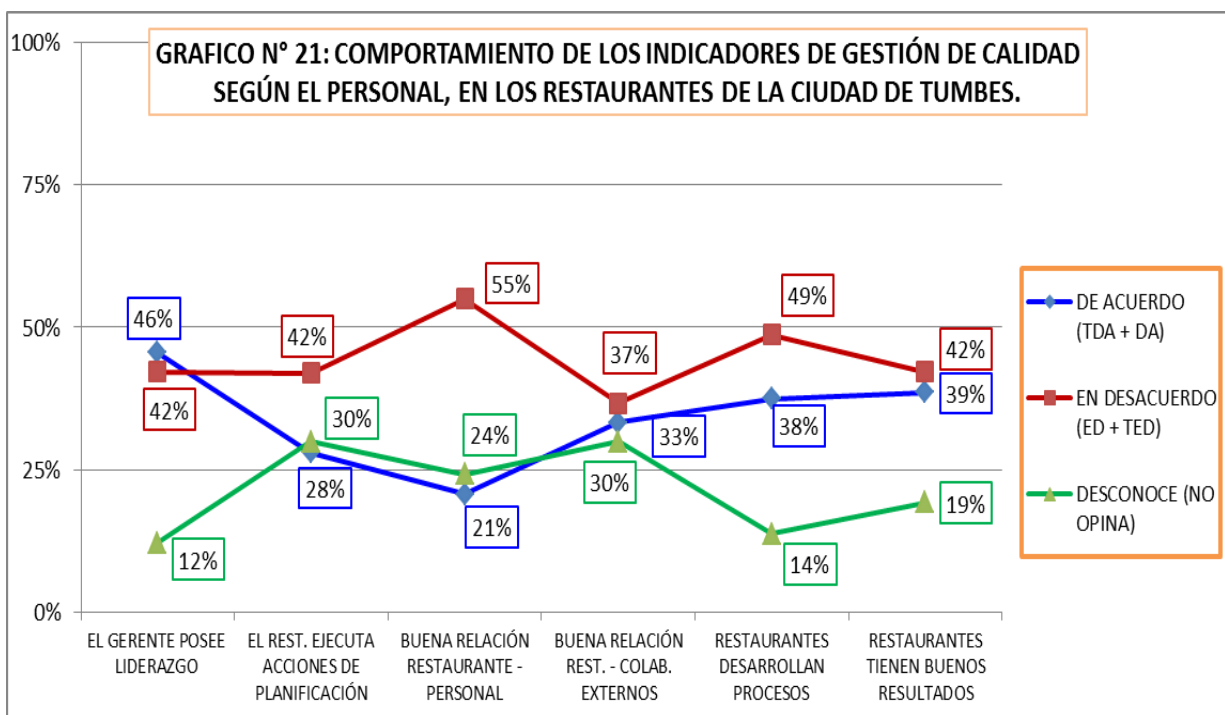
El factor de gestión de calidad colaboradores y recursos, abordado por López, R. (s.f.) en Modelos de Gestión de Calidad, al igual que los anteriores cumple un rol muy importante como facilitador de la gestión de las organizaciones. Según los entrevistados, administradores, los aspectos como: buena relación con los proveedores es aceptable, alianzas con instituciones y empresas se dan en algunos casos, buen manejo de las finanzas es una debilidad en la mayoría de los restaurantes, buena gestión de las instalaciones así como el uso de nuevas tecnologías e innovación tampoco es un aspecto muy visible, mientras que el estudio de mercado no se lleva a cabo de forma planificada y permanente. En el mismo sentido, para el personal de atención directa al cliente, sobre estos aspectos en la mayoría de los casos son desconocidos lo que se sustenta en la escasa participación que tienen en la toma de decisiones de su centro de labor tal como se explicó en el punto anterior.

Otro de los factores de gestión de calidad son los procesos que deben diseñarse de tal forma que su puesta en práctica, permitan resultados tangibles y medibles para la empresa. En este sentido para el caso de los restaurantes de la ciudad de Tumbes, a decir de los entrevistados los procedimientos para el cumplimiento de objetivos y metas no están presentes en la mayoría de establecimientos, del mismo modo sucede con la

creatividad, los cambios y mejora que so son muy perceptibles; respecto de la producción de productos a necesidad del cliente si tiene un comportamiento positivo ya que éste se traduce en la aceptación que el restaurante tiene en el día a día por parte de sus clientes; no obstante con relación al aspecto producción venta y seguimiento del cliente, a decir de los administradores no se lleva a cabo como una práctica permanente y solamente se llevan a cabo acciones esporádicas a través de las redes sociales.

Sin duda el factor de gestión de calidad más visible para cualquier empresa, son los resultados de gestión; en este sentido Sanin, H. (1999) sostiene que si no se miden los resultados no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso. En tal sentido, los aspectos relacionados con los resultados que muestran los restaurantes en Tumbes, expresan a decir de los entrevistados, aparentes indicadores de satisfacción del cliente a pesar que no existen estudios de parte de ninguno de estas empresas; sin embargo a nivel de satisfacción del personal los entrevistados manifiestan un alto índice de insatisfacción. De otro lado aspectos como impacto positivo en el empleo, amplia contribución social, buena imagen del restaurante, cumplimiento de lo planificado e incremento de los clientes, no muestran indicadores muy alentadores, sin que esto signifique que dichas empresas no estén contribuyendo con los aspectos antes mencionados porque sí contribuyen, sino que las opiniones vertidas por los entrevistados están contextualizadas dentro de los factores de gestión de calidad que implican que los procesos deben estar bien definidos por la organización en este caso por los restaurantes.

El gráfico N° 21, expresa el comportamiento de las opiniones vertidas por los entrevistados sobre los factores facilitadores de la gestión de calidad; de esta manera la opiniones favorables TDA y DA (totalmente de acuerdo y de acuerdo) se muestran en la línea color azul donde se puede notar que solamente el factor el gerente o dueño posee liderazgo, alcanza un índice porcentual por cercano al 50%, para el resto de factores presenta índices inferiores siendo el factor relación del restaurante con su personal el de menor índice porcentual (21%).



Fuente: Matriz de entrevista sobre gestión de calidad – 2015. Elab. Propia

Con relación a las opiniones dadas por los entrevistados que se pueden considerar como desfavorables ED y TED (en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), que se muestran en la línea marrón, se tiene un comportamiento en promedio con índices porcentuales más altos que los aspectos favorables de gestión de calidad. En este sentido, factores como buena relación entre el restaurante con su personal alcanza un índice porcentual superior al 50% de opiniones desfavorables y los factores cualidades de liderazgo del

dueño, desarrollo de procesos y resultados de las empresa, tienen índices de respuestas desfavorables cercanas al 50%.

De otro lado, las opiniones que expresan desconocimiento respecto de cada uno de los factores de gestión de calidad, también están presentes y se muestran en la línea color verde, alcanzando índices porcentuales que alcanzan hasta el 30% de los entrevistados como en el caso de los factores el restaurante ejecuta acciones de planificación (30%) y buena relación entre el restaurante con los colaboradores externos (30%)

Con relación a la variable satisfacción del cliente, mediante el recojo de información a través de la técnica y aplicación del cuestionario de encuesta, se encontró una serie de indicadores de satisfacción con el siguiente comportamiento. Los factores de análisis fueron: frescura de la comida, calidad de los insumos de preparación, el sabor y sazón, cantidad de la porción servida, presentación de los platos, calidad de las bebidas, variedad de los platos y variedad de las bebidas; en todos estos factores los índices de satisfacción son muy superiores a los índices de insatisfacción tal como quedó demostrado en los gráficos N° 11 y 12 de apartado de los resultados del presente informe.

Otro de los factores de satisfacción sobre los cuales se encuestó a los clientes de los restaurantes de la ciudad de Tumbes, fue el relacionado con los ambientes de dichos establecimientos, donde se indagó aspectos como: amplitud de los ambientes, seguridad en el local, decoración, espacios de circulación, servicios higiénicos diferenciados, comodidad de los servicios higiénicos y la buena distribución de los

ambientes del establecimiento. En este sentido, se encontró que aspectos como seguridad del local, decoración, servicios higiénicos diferenciados y comodidad en éstos, fueron calificados con índices porcentuales de insatisfacción por arriba del 50%, y el resto de aspectos sí muestran opiniones de satisfacción (gráficos N° 13 y 14).

Los indicadores de satisfacción relacionados con el equipamiento, incluyeron factores de consulta como: equipos de audio y video, internet y Wi Fi, comodidad de sillas, comodidad de mesas, disponibilidad de utensilios, aire acondicionado, iluminación, así como papel y jabón en los servicios higiénicos. Estos aspectos fueron calificados de la siguiente manera: equipos de audio y video, comodidad de sillas y mesas, así como disponibilidad de utensilios son aspectos que muestran índices porcentuales de satisfacción superiores al 50%, mientras que los aspectos como: internet y Wi Fi, aire acondicionado, iluminación, papel y jabón en los servicios higiénicos, son calificados con índices superiores al 50% de insatisfacción, notándose que para el caso del aspecto servicio de internet y Wi Fi los encuestados dijeron estar insatisfechos con este servicio en un 80%.

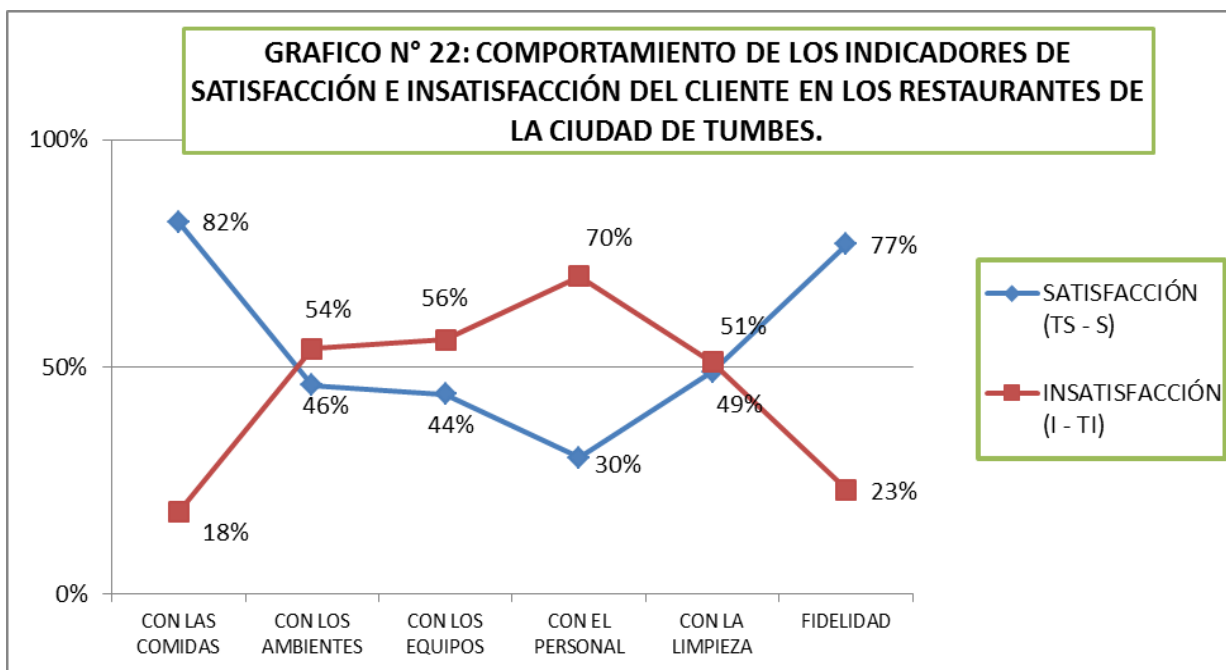
De otro lado, uno de los indicadores con mayor grado de insatisfacción por parte de los encuestados, es el personal de atención directa al cliente. En este sentido, respecto a este factor se recabó información sobre: forma de tomar la orden, amabilidad y claridad del camarero, conocimiento sobre el menú (carta), rapidez en la atención, higiene y presentación del camarero, así como la solución de inconvenientes por parte de éste durante el proceso. En este sentido, todos los factores antes descritos recibieron calificaciones de insatisfacción con índices que en promedio superan el 60%;

comportamiento que se explica si se tiene en cuenta que tal como se mencionó anteriormente, no existe una buena relación entre el restaurante con su personal como factor de gestión de calidad, al no haber una política de reconocimientos, compensaciones, formación y capacitación constante, seguridad laboral de parte de las empresas para con su personal.

Con relación a la limpieza como factor de satisfacción, solo la limpieza en los servicios higiénicos representa un aspecto negativo en la calificación de los encuestados. De otro lado con relación a la fidelidad del cliente con el restaurante, se muestra un aspecto aparentemente contradictorio, en la medida que un 79% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a visitar el restaurante con mayor frecuencia, mientras que un 74% estaría dispuesto a recomendarlo a amigos o familiares. En este sentido, según parece, la calidad de las comidas en los restaurantes de Tumbes, es un factor determinante en la fidelidad de los clientes.

El gráfico N° 22, describe el comportamiento de los factores de satisfacción que se presentan en los restaurantes de la ciudad de Tumbes. De esta manera, la línea azul expresa el comportamiento de los índices porcentuales de satisfacción de cada factor analizado, donde la satisfacción con las comidas TS y S (totalmente satisfecho y satisfecho) alcanzan entre ambas un 82%, que se relaciona como se anotó en párrafo anterior con la fidelidad que de igual manera que alcanza el 77% de intención de visita y recomendación.





Fuente: Matriz de encuesta sobre satisfacción del cliente – 2015. Elab. Propia.

Con relación al comportamiento de la línea que expresa insatisfacción con cada uno de los factores antes descritos, que se muestra en el gráfico anterior, los factores ambientes del establecimiento, el equipamiento, la limpieza y el personal, alcanzan índices de insatisfacción superiores al 50% de opiniones vertidas por los encuestados, siendo el factor de mayor insatisfacción como se recalcó anteriormente, la insatisfacción con el personal que alcanza el 70% entre los niveles insatisfecho y totalmente insatisfecho en su conjunto.

## V. CONSIDERACIONES FINALES.

### 5.1 CONCLUSIONES

Los factores facilitadores de la gestión de calidad estudiados en los restaurantes de la ciudad de Tumbes durante el año 2015, fueron: las cualidades de liderazgo de los dueños, las acciones de planificación que se ejecutan, la relación existente entre los

restaurantes con su personal, la relación entre los restaurantes y sus colaboradores externos, el desarrollo de procesos y los resultados a nivel de clientes, personal y sociedad. En tal sentido se encontró.

- Los restaurantes de la ciudad de Tumbes, escasamente ponen en práctica los factores de gestión de calidad, siendo que las opiniones vertidas que afirman estar en desacuerdo sobre el desarrollo de los mencionados factores alcanzan índices porcentuales de opinión cercanos al 50%, siendo los más altos, con un promedio del 45%.
- Las opiniones favorables sobre la práctica de factores de gestión de calidad en los restaurantes de la ciudad de Tumbes, son inferiores a los índices de opinión desfavorables, alcanzando en promedio un 34% de opiniones en promedio, siendo los más altos los factores cualidades de liderazgo que alcanza un 46% y resultados de gestión con un 39%.
- Existe incertidumbre respecto de la práctica de factores de gestión de los restaurantes de la ciudad de Tumbes, en la medida que un 21% de opiniones en promedio, afirman desconocer si los factores arriba mencionados, están o no presentes en la gestión de su centro de trabajo.

Respecto de los indicadores de satisfacción del cliente de las Mype del rubro restaurante de la ciudad de Tumbes, año 2015. Se abordó los indicadores de satisfacción relacionados con la comida, los ambientes del establecimiento, el equipamiento, el desempeño del personal de atención al cliente, la limpieza y la fidelidad como una consecuencia de los anteriores. En este sentido se determinó.

- El comportamiento de las opiniones respecto de satisfacción con los indicadores descritos en el párrafo precedente, alcanzan un promedio de 51% según de opiniones favorables (totalmente satisfecho y satisfecho), alcanzando el indicador satisfacción con las comidas el 82% que es el índice favorable más alto.
- El comportamiento de las opiniones de insatisfacción sobre los indicadores investigados, alcanza un promedio de 49% de opiniones desfavorables (insatisfecho y totalmente insatisfecho; notándose que el factor desempeño del personal es el más alto con un 70% de insatisfacción.
- La fidelidad del cliente que visita los restaurantes de la ciudad de Tumbes, presenta un comportamiento inusual, en la medida que alcanza un 77% de opiniones favorables; lo que conlleva a relacionarlo con la satisfacción con las comidas, como el factor que lo determina.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAGÓN, A y SÁNCHEZ, G. 2003. Orientación estratégica, características de gestión y resultados: un estudio en las pyme españolas. Recuperado el 15 de junio de 2016 de:  
[http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE\\_809\\_169-187\\_\\_EECFAAC6DDDC7679130761DBC5C13C8D.pdf](http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_809_169-187__EECFAAC6DDDC7679130761DBC5C13C8D.pdf)
- ARBULÚ, J. y OTOYA, J. 2005. La PYME en el Perú. Recuperado el 20 de junio de 2016 de:  
<http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- ARMIJO, M. 2009. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado el 15 de junio de 2016 de:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)
- BOU, J. ESCRIG, A. ROCA, T. BELTRÁN, I. S. F. La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica. Recuperado el 25 de abril de 2016 de:  
[http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista\\_24/art2-rev24.pdf](http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_24/art2-rev24.pdf)
- CAMISÓN, C. CRUZ, S. y GONZÁLES, C. 2006. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de:  
<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- CAMPOY, T. y GOMES, E. 2009. Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de: [http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T\\_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf](http://www2.unifap.br/gtea/wp-content/uploads/2011/10/T_cnicas-e-instrumentos-cualitativos-de-recogida-de-datos1.pdf)

CANELA, M. (2009). Medida de la Satisfacción del Cliente. Recuperado el 15 de mayo de 2015 de: <http://www.mat.ub.edu/~canela/csm.pdf>

DAROS, W. 2014. El Consumismo en la posmodernidad según Zygmunt Bauman. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de: <http://www.argus-a.com.ar/pdfs/el-consumismo-en-la-posmodernidad.pdf>

DOMINGUEZ, J. 2015. Manual de Metodología de la Investigación científica. Recuperado el 08 de noviembre de 2016 de: <https://www.google.com.pe/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=manual%20de%20metodologia%20de%20investigacion%20cientifica%20julio%20benjamin%20dominguez%20granda%20pdf>

HOYER, R y BROOKE, B. 2001. ¿Qué es Calidad?. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de: <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Qu%E9%20es%20calidad.pdf>

HUERGO, J. S.F. Los procesos de gestión. Recuperado el 15 de junio de 2016 de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

INSTITUTO EUROPEO DE POSGRADO. 2013. Liderazgo: Características de un Líder. Recuperado el 14 de junio de 2016 de: [http://campusiep.com/recursos/extra/recursos\\_aula/programa-habilidades/Motivacion\\_liderazgo/contenido/liderazgo\\_caracteristicas.pdf](http://campusiep.com/recursos/extra/recursos_aula/programa-habilidades/Motivacion_liderazgo/contenido/liderazgo_caracteristicas.pdf)

LOPEZ, M. 2013. Importancia de la calidad del servicio al cliente. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>

LÓPEZ, R. s.f. Modelos de Gestión de Calidad. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de:  
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO. 1993. Reglamento de Restaurantes. Recuperado el 25 de abril de 2015 de:  
[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT\\_2004.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf)

MIRANDA, F. s.f. La Filosofía de los Gurús de la Calidad. Recuperado el 26 de mayo de 2015 de: <http://merkado.unex.es/calidad/Presentaciones/Tema2.pdf>

POMAR, S. RENDÓN, A. Y HERNÁNDEZ, R. (2010). La Microempresa Reconociendo su importancia. Recuperado el 20 de junio de 2016 de:  
[http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/capitulos/375-5205usp.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/375-5205usp.pdf)

PROGRAMA DE DESARROLLO COMERCIAL PARA TECNÓLOGOS. S.F. Manual de técnicas comerciales. Recuperado el 15 de mayo de 2015 de:  
<http://www.ipyme.org/Publicaciones/ManualTecnicasComerciales.pdf>

PUIG, M. SABATER, P. Y RODRÍGUEZ, N. 2012. Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de:  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

RODRÍGUEZ, R. (2011). Cultura de Calidad y Productividad. Recuperado el 16 de mayo de 2015 de:  
[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura\\_de\\_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/administracion/cultura_de_calidad/CULTURA%20DE%20CALIDAD.pdf). Marzo de 2014.

SANÍN, H. 1999. Control de la Gestión y Evaluación de resultados en la Gerencia Pública.

Recuperado el 20 de octubre de 2016 de:

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/6964/manual3.pdf>

SERNA, F. 2007. Gestión por procesos en el ámbito de la gestión de personas. Recuperado el

15 de junio de 2016 de: [http://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/](http://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizacion_gestion_osk/es_og/adjuntos/politica/gestionProcesos.pdf)

[informacion/organizacion\\_gestion\\_osk/es\\_og/adjuntos/politica/gestionProcesos.pdf](http://www.osakidetza.euskadi.eus/contenidos/informacion/organizacion_gestion_osk/es_og/adjuntos/politica/gestionProcesos.pdf)

THOMPSON I. 2006. La Satisfacción del Cliente. Recuperado el 25 de abril de 2016 de:

<http://www.procase.cl/Demos/tmk/docs/Satisfacci%C3%B3n%20al%20Cliente.pdf>

VALENZUELA, I. S. F. La importancia de la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Recuperado el 24 de abril de 2016 de: [http://www.hispacolex.com/wp-](http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf)

[content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf](http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf)

## ANEXO N° 01

### ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE TUMBES

Ayúdenos a Mejorar. Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar recomendar mejoras.

1. Cualidades de Gerente o Dueño del Restaurante.

Descripción	Tot. de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Tot. en desacuerdo	No opina
Tiene capacidad comunicativa					
Tiene espíritu de diálogo:					
Es autocrítico:					
Transmite respeto:					
Trasmite confianza:					
Es honesto y auténtico					
Es generoso:					
Se preocupa por su personal					
No se molesta con facilidad					

2. En el restaurante se lleva a cabo las siguientes acciones de planificación y estrategia.

Descripción	Tot. de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Tot. en desacuerdo	Desconozco
Diagnóstico situacional					
Objetivos y metas estratégicos					
Plan de acción:					
Responsables de gestión					
Presupuesto y control					

3. El restaurante cuenta con los siguientes aspectos con relación al personal.

Descripción	Tot. de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Tot. en desacuerdo	Desconozco
Buena selección e integración					
Se nos capacita constantemente					
Se informa y da participación					
Se nos reconoce y compensa					
Nos brinda seguro social y salud					
Nos evalúa nuestra satisfacción					
Existe planificación de personal					

4. El restaurante tiene el siguiente comportamiento con los colaboradores externos.



<b>Descripción</b>	<b>Tot. de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Tot. en desacuerdo</b>	<b>Desconozco</b>
Buenas relación con proveedores					
Alianzas con empresas					
Buen manejo del dinero					
Hace mantenimiento de local					
Renueva tecnología e innova					
Hace investigación de mercado					

5. En el restaurante se desarrollan procesos en lo referente a.

<b>Descripción</b>	<b>Tot. de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Tot. en desacuerdo</b>	<b>Desconozco</b>
Objetivos, medidas, responsables					
Mejora, creatividad, cambios					
Productos a necesidad del cliente					
Producción, venta, post venta					

6. El restaurante muestra los siguientes resultados.

<b>Descripción</b>	<b>Tot. de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Tot. en desacuerdo</b>	<b>Desconozco</b>
Satisfacción de los clientes					
Personal satisfecho					
Impacto positivo en el empleo					
Amplia contribución social					
Buena Imagen					
Cumplimiento de lo planificado					
Incremento de clientes					

7. ¿Hay alguna cosa que le gustaría puntualizar que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata.

.....

.....

.....

ANEXO N° 02

**ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL RUBRO RESTAURANTES**

Ayúdenos a Mejorar. Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad: .....

3. ¿Con qué frecuencia visita el restaurante.....?

Diariamente

Varias veces al mes

Una vez al mes

Es la primera vez

Varias veces a la semana

Una vez a la semana

4. ¿Cuándo suele acudir al restaurante.....?

Tipo de Comida	Entre semana	Fin de semana
Desayuno		
Almuerzo		
Cena		

5. Calidad de las comidas.

Descripción	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho
Sobre lo fresco de las comidas				
Sobre la óptima calidad de los insumos				
Sobre el sabor y sazón de las comidas				
Sobre la cantidad adecuada de las comidas				
Sobre la presentación de los platos				
Sobre la calidad de las bebidas				
Sobre la amplia variedad de platos del menú				
Sobre la amplia variedad de las bebidas				

6. Los ambientes del restaurante.

<b>Descripción</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Totalmente insatisfecho</b>
Sobre la amplitud de los ambientes				
Sobre la sensación de seguridad				
Sobre el acabado y decoración				
Sobre la señalización y espacios de circulación				
Sobre los servicios higiénicos diferenciados				
Sobre la comodidad de los servicios higiénicos				
Sobre la distribución de los ambientes				

7. Sobre el equipamiento del restaurante.

<b>Descripción</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Totalmente insatisfecho</b>
Sobre los equipos de refrigeración				
Sobre los equipos de sonido				
Sobre los equipos de video				
Sobre los equipos de internet y WiFi				
Sobre la comodidad de las sillas				
Sobre la comodidad de las mesas				
Con la disponibilidad de servilletas y utensilios				
Sobre los equipos de aire acondicionado				
Sobre la iluminación del restaurante				
Sobre el papel y jabón en los SS. HH.				

8. La calidad de atención por parte del personal.

<b>Descripción</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Totalmente insatisfecho</b>
Sobre la adecuada forma de tomar la orden				
Sobre la amabilidad y claridad del camarero				
Sobre el conocimiento del menú				
Sobre la rapidez de atención del pedido				
Sobre la higiene y presentación del camarero				
Sobre la solución de inconvenientes				

9. Sobre la higiene del restaurante.

<b>Descripción</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Totalmente insatisfecho</b>
Sobre la limpieza en los servicios higiénicos				
Sobre la higiene en los ambientes internos				
Sobre la higiene en el exterior del restaurante				

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el restaurante.....?

Completamente satisfecho	
Satisfecho	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

11. Basándose en su experiencia, ¿visitaría más asiduamente el restaurante.....?

Si

No

12. ¿Recomendaría el restaurante..... a un amigo?

Seguro que sí	
Probablemente	
Probablemente que no	
Seguro que no	

13. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle al restaurante..... que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata.

.....

.....

.....

.....

.....