

# **UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU**



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

### **ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS TURÍSTICOS Y HOTELEROS**

## **GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA MEJORA DE EXPERIENCIA EN LOS COMENSALES EN EL RESTAURANTE MANGOS, DISTRITO DE MIRAFLORES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
TURÍSTICOS Y HOTELEROS**

**AUTOR:**

**BACH. AMÉRICO FELIPE VERME URBINA**

**ASESOR:**

**MAG. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS**

**Lima, Perú  
2021**



## UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

#### TITULO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL:

“GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA MEJORA DE EXPERIENCIA EN LOS COMENSALES EN EL RESTAURANTE MANGOS. DISTRITO DE MIRAFLORES”

#### AUTOR:

**Nombres y apellidos: AMERICO FELIPE VERME URBINA**

<b>D.N.I Nº /C.E. Nº</b>	<b>72672043</b>
<b>Financiamiento</b>	Américo Felipe Verme Urbina.
<b>Ubicación geográfica</b>	Región Lima Lima Metropolitana– distrito de San Borja, urbanización Chacarilla.
<b>Duración de la investigación</b>	Enero 2020 – Octubre 2021

#### ASESOR:

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>D.N.I Nº /C.E. Nº</b>	<b>Código ORCID</b>
<b>MG. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS</b>	<b>10215812</b>	<b>0000-0002-1952-7078</b>

#### JURADO EXAMINADOR:

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>D.N.I Nº /C.E. Nº</b>	<b>Código ORCID</b>
<b>MG. JORGE CERNA HERNÁNDEZ</b>	<b>Presidente</b>	<b>06868042</b>	<b>0000000187293325</b>
<b>DR. LUIS ALBERTO TARAMONA RUIZ</b>	<b>Primer Miembro</b>	<b>18080491</b>	<b>0000000176703210</b>
<b>MG. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS</b>	<b>Segundo Miembro</b>	<b>10215812</b>	<b>0000000219527078</b>



## UNIVERSIDAD LE CORDON BLEU

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En la ciudad de Lima, Distrito de Magdalena del Mar, a las 17:00 horas del día 27 del mes de octubre del año 2021, se reunió el Jurado Examinador de sustentación y defensa del Trabajo de Suficiencia Profesional titulado “GRADO DE SATISFACCIÓN Y LA MEJORA DE EXPERIENCIA EN LOS COMENSALES EN EL RESTAURANTE MANGOS. DISTRITO DE MIRAFLORES”, presentado por el bachiller **AMERICO FELIPE VERME URBINA** para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios Turísticos y Hoteleros; conformado por los profesores:

Presidente: Mg. Jorge Cerna Hernández

Primer Miembro: Dr. Luis Alberto Taramona Ruiz

Segundo Miembro: Mg. Pedro Luis Pizarro Ramos

Instalado el Jurado Examinador, se procedió dar cumplimiento a las etapas:

- El Presidente del jurado invitó al sustentante a realizar su presentación por un tiempo no mayor de 30 minutos.
- Terminado la presentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, el jurado Examinador procedió a realizar preguntas sobre aquellos aspectos pertinentes para determinar los conocimientos sobre el tema y la ejecución del Trabajo.
- Luego de escuchar las respuestas a las interrogantes formuladas, el jurado examinador deliberó en privado la calificación del Trabajo y su correspondiente defensa.
- Cada miembro del jurado examinador estableció individualmente su calificación de acuerdo al reglamento de grados y títulos.
- El Presidente del Jurado Examinador verificó la calificación de cada miembro y procedió a establecer la calificación en escala vigesimal con la siguiente mención:

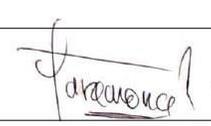
SOBRESALIENTE	20 -18 ( )
MUY BUENO	17- 16 ( X )
BUENO	15 -13 ( )
DESAPROBADO	< 13 ( )

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al sustentante para recibir el veredicto de la calificación obtenida.

El Jurado Examinador deja constancia con su firma, que el veredicto final de calificación del trabajo presentado por el Bach. **AMERICO FELIPE VERME URBINA** es:

**APROBADO**

concluye el acto académico, siendo las 17.5 horas del mismo día.

<b>MG. JORGE CERNA HERNÁNDEZ</b>	
<b>DR. LUIS ALBERTO TARAMONA RUIZ</b>	
<b>MG. PEDRO LUIS PIZARRO RAMOS</b>	

## DEDICATORIA

*El presente trabajo está dedicado principalmente a mi padre, quien me inculcó desde un principio a desarrollar herramientas que pueda ayudar a los demás; así como también a mi familia por el inagotable apoyo que recibo hasta el día de hoy*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer en especial al profesor Pedro Pizarro, quien a pesar de las adversidades, nunca renunció a sus alumnos, incluyéndome a mí; así como también al profesor Augusto Dalmau, quien continúa siendo una inspiración para mí*

# INDICE

<b>2</b>	<b>Resumen</b>	<b>01</b>
<b>3</b>	<b>Introducción</b>	<b>02</b>
<b>3.1</b>	<b>Análisis de la organización</b>	<b>04</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Misión</b>	<b>04</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Visión</b>	<b>04</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Valores</b>	<b>04</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Organización de Mangos Restaurante</b>	<b>05</b>
<b>3.1.4.1</b>	<b>Gerencia</b>	<b>05</b>
<b>3.1.4.2</b>	<b>Almacén costos y control</b>	<b>09</b>
<b>3.1.4.3</b>	<b>Ventas</b>	<b>10</b>
<b>3.1.4.4</b>	<b>Cocina y servicio</b>	<b>13</b>
<b>3.1.4.5</b>	<b>Mantenimiento</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Identificación del problema</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis del entorno</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Macroentorno</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1.1</b>	<b>Análisis económico</b>	<b>16</b>
<b>4.1.1.2</b>	<b>Análisis legal</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1.3</b>	<b>Análisis social</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1.4</b>	<b>Análisis tecnológico</b>	<b>18</b>
<b>4.2</b>	<b>Análisis del grado de satisfacción de los comensales en el restaurante Mangos</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Metodología de solución al problema</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Aportes y recomendaciones</b>	<b>25</b>

<b>6.1</b>	<b>Análisis FODA</b>	<b>25</b>
6.1.1	Aportes a partir del FODA	26
<b>6.2</b>	<b>Encuesta</b>	<b>27</b>
6.2.1	Aportes a partir de las encuestas	42
<b>6.3</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>47</b>
	Anexos	48

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01.</b>	FODA	25
<b>Tabla 02.</b>	Votación por nueva herramienta	27
<b>Tabla 03.</b>	Variación de protocolos	28
<b>Tabla 04.</b>	Misión y visión	29
<b>Tabla 05.</b>	Público objetivo del restaurante	30
<b>Tabla 06.</b>	Tercerización de servicio al cliente	31
<b>Tabla 07.</b>	Sub áreas de marketing	32
<b>Tabla 08.</b>	Validación de experiencia	33
<b>Tabla 09.</b>	Razones de resultados de satisfacción al cliente	34
<b>Tabla 10.</b>	Herramientas de satisfacción al cliente	35
<b>Tabla 11.</b>	Detección de necesidades de herramientas nuevas	36
<b>Tabla 12.</b>	Áreas mejor calificadas (personal de servicio)	37
<b>Tabla 13.</b>	Áreas con calificaciones más bajas	38
<b>Tabla 14.</b>	Experiencia de 100 clientes	39
<b>Tabla 15.</b>	Mejora en la cantidad de clientes satisfechos	40
<b>Tabla 16.</b>	Satisfacción en primer plano	41
<b>Tabla 17.</b>	Tabla comparativa datos estadísticos mensuales	45

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b>	Esquema de gerencia	05
<b>Figura 02.</b>	Flujograma de la problemática para la fidelización del cliente	22
<b>Figura 03.</b>	Flujograma solución a la problemática para la fidelización del cliente	23
<b>Figura 04.</b>	Votación por nueva herramienta	27
<b>Figura 05.</b>	Variación de protocolos	28
<b>Figura 06.</b>	Misión y visión	29
<b>Figura 07.</b>	Público objetivo del restaurante	30
<b>Figura 08.</b>	Tercerización de servicio al cliente	31
<b>Figura 09.</b>	Sub áreas de marketing	32
<b>Figura 10.</b>	Validación de experiencia	33
<b>Figura 11.</b>	Razones de resultados satisfacción al cliente	34
<b>Figura 12.</b>	Herramientas de satisfacción al cliente	35
<b>Figura 13.</b>	Detección de necesidad de herramientas nuevas	36
<b>Figura 14.</b>	Áreas mejor calificadas	37
<b>Figura 15.</b>	Áreas con calificación más bajas	38
<b>Figura 16.</b>	Experiencias de 100 clientes	39
<b>Figura 17.</b>	Mejora en la cantidad de clientes satisfechos	40
<b>Figura 18.</b>	Satisfacción en primer plano	41
<b>Figura 19.</b>	Flujograma del aplicativo QOST APP (Quality of Service Test)	44
<b>Figura 20.</b>	Premio Para Quitarse el Sombrero, 2016	48
<b>Figura 21.</b>	Premio Startup, 2018	48
<b>Figura 22.</b>	Restaurante Mangos, cliente de QOST APP	49
<b>Figura 23.</b>	Página web de restaurante Mangos	49
<b>Figura 24.</b>	Experience QOST APP	50
<b>Figura 25,</b>	Página de Facebook de QOST APP	50

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo está enfocado en Mejorar la experiencia de los comensales en el Restaurante Mangos; al iniciar mi gestión se realizó un análisis a las experiencias obtenidas por los comensales, en donde se identificaron algunas deficiencias. El uso de encuestas utilizadas hasta el inicio de mi gestión por el Restaurante Mangos para medir el grado de satisfacción del comensal, tenía algunas incoherencias. Las encuestas físicas, los formatos de calificación de clientes fantasmas y el libro de registro de todos los clientes que visitaron el restaurante Mangos, carecían de tabulación. Para la empresa era muy importante identificar las malas experiencias de los comensales en el menor tiempo posible y en promedio esta identificación llegaba con 30 a 45 días de atraso sin opción a poder subsanarlas de inmediato; la metodología se orientó en el análisis de las experiencias de los comensales del Restaurante Mangos, para lo cual se usó el aplicativo “Qost App”. El aporte de este trabajo de investigación es la demostración de una aplicación que ayuda a mejorar la experiencia de los comensales en el restaurante mangos a través del análisis de una fuente big data que contiene mediciones de satisfacción para cada establecimiento que hayan visitado: la invención de este servicio surge a raíz de identificar la necesidad que comparten los expendios de comida en superar constantemente la satisfacción de sus clientes. Es por ello que la finalidad de este trabajo de suficiencia profesional consiste en la obtención de datos para posteriormente plantear estrategias que en el corto plazo consigan una mejor calificación de los comensales.

### **Palabras clave:**

Satisfacción de Comensales, Demostración, Medición de satisfacción, Mejora de la calidad de atención.

## INTRODUCCIÓN

La necesidad de mejorar la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos, del distrito de Miraflores, es un factor común que tienen las empresas de servicios, y para este caso en especial los restaurantes y hoteles. Según Alcaide, J. (2010), en su libro "Fidelización de Clientes" afirmó que para diseñar estrategias de fidelización, es necesario hacerlo desde la perspectiva del cliente, y, hay que centrarse en llenar espacios y carencias que solo ellos mismos podrán comunicar en base a su satisfacción. Para Alcaide, J. (2010), apostar por un marketing científico, es sinónimo de una objetividad medible usando la estadística, la sociología y la métrica. Sus principales aportes para una medición correcta son: Apoyarse en el comensal para colaborar en la creación de valor, usar nuevas vías para obtener el mensaje del cliente e implantar una visión holística del marketing en la empresa.

Mesas, B. (2018), en su investigación para Antequera Málaga "Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas post servicio en el restaurante" define la experiencia del cliente como regla ceremonial diplomática y palatina que permite ascender al restaurante para una próxima visita.

Ford, R. y Heaton Ch. (2011), en su libro "Atención al cliente en los servicios de ocio" remarcan que la clientología quiere decir tratar a los clientes-invitados de manera científica mediante la perfección de la experiencia de los mismos. Para ello, aportan en su libro dos criterios fundamentales para su efecto: Uno de ellos es "Punto de vista del cliente", en la cual precisa que para determinada empresa, el cliente es el activo más valioso. Cada encuentro positivo o negativo influye en si el comensal seguirá o no realizando negocios con la compañía. El segundo criterio es "Cumplir las expectativas del cliente", en la cual afirma que un clientólogo, debe buscar entender y cumplir estas expectativas antes de que de los comensales lleguen a su local.

Blanco, J. (2009) en su tesis "medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor"

para la Universidad Javeriana, afirma que el objetivo principal de una empresa que desee generar una ventaja, es medir la satisfacción del cliente. Asimismo, agrega que, la satisfacción trae consigo consecuencias para el establecimiento tales como:

- El cliente vuelve a comprar: la empresa obtiene la lealtad del cliente y la posibilidad de venderle de lo mismo y nuevos productos en un futuro
- Publicidad gratuita: el cliente satisfecho es el mejor medio para darse a conocer ya que este comunica a otros sus experiencias positivas.

Hoy en día, el restaurante que puede comprender la calificación de un comensal hacia su experiencia y plasmar un plan de mejora con dicha información, es considerado sostenible.

La tarea designada por mi ex Gerente General Lissie Mendoza en el restaurante Mangos para liderar el proyecto de fidelización de clientes, despertó en mí una gran preocupación por los instrumentos brindados para llevar a cabo esta operación, tales como encuestas físicas, formatos de calificación de clientes fantasmas y el libro de registro de todos los clientes que visitaron el local durante el año 2016.

Parte de esa tarea era digitalizar toda la información en el menor tiempo posible; sin embargo, demandaba muchas horas de trabajo, es por ello que el restaurante contaba con un personal exclusivo para la tabulación de la data.

Mangos es un restaurante 4 tenedores con 3 áreas (mezzanine, buffet y terraza), 62 mesas y 271 sillas. Al día, en temporada alta, suele atender en promedio 1,200 comensales desde las 7:00 am hasta las 02:00 am cubriendo diferentes servicios como: desayuno, almuerzo a la carta, buffet, happy hour y cenas. Está ubicado en el centro comercial Larcomar (Malecón de la Reserva 610).

El objetivo general es: Mejorar la experiencia de los comensales en el Restaurante Mangos.

Los objetivos específicos se enfocaron en Identificar las oportunidades de mejora en las experiencias de los comensales e identificar las causas y consecuencias de los resultados del proceso de mejora del grado de satisfacción de los comensales.

## **3.1 ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

### 3.1.1 Misión

Ser un equipo líder en valores con sus colaboradores y comensales, que genere impacto en la experiencia del cliente interno y externo con altos estándares de calidad en el servicio

### 3.1.2 Visión

Ser una corporación reconocida por su modelo y patrón de servicio al cliente, convirtiéndonos en la opción número uno para la gastronomía turística del Perú.

### 3.1.3 Valores

- a) Servicio: Buscamos otorgar la mejor experiencia gastronómica del continente en la atención a los comensales. Atendemos priorizando ello para garantizar satisfacción en la atención.
- b) Trabajo en Equipo: Somos una familia de 140 colaboradores, que trabaja en 3 turnos desde las 7 am hasta las has 3 am, donde reconocemos que en equipo funcionamos mejor.
- c) Altruismo: Nuestro personal de atención directa al comensal, busca genuinamente la felicidad de nuestros clientes dentro de nuestro local.
- d) Voluntad: La principal capacitación a nuestro equipo de trabajo, consiste en tener siempre la iniciativa para con nosotros y hacia los comensales

### 3.1.4 Organización de Mangos Restaurante

Mangos Restaurante cuenta con las siguientes áreas:

- Gerencia.
- Almacén, Costos y Control.
- Ventas.
- Servicio.
- Cocina.
- Mantenimiento

### 3.1.4.1 Gerencia

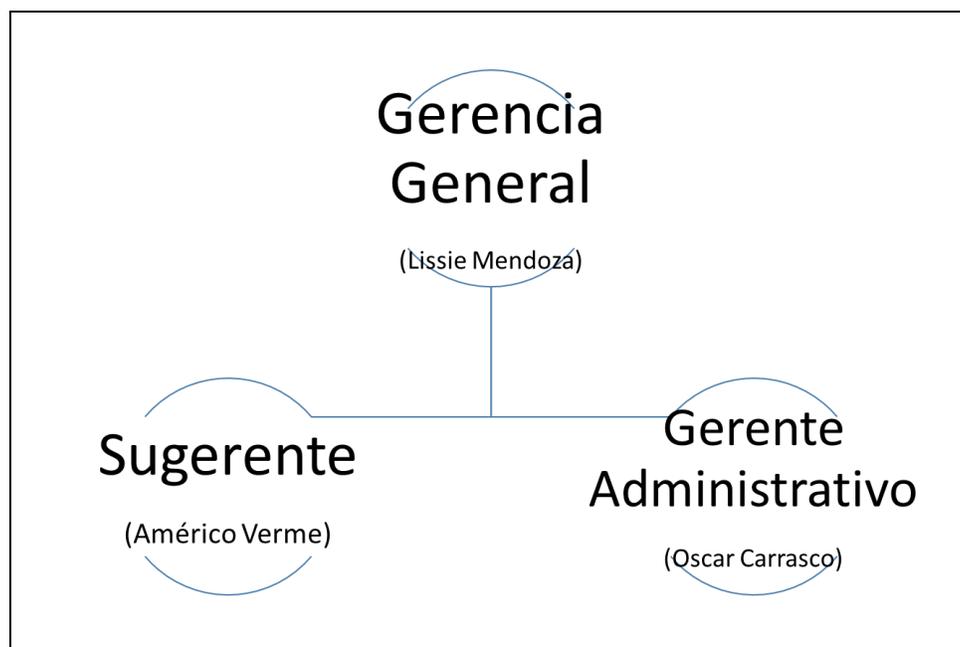


Figura 01. Esquema de Gerencia

El área de Gerencia del restaurante está conformada por el Gerente General, Subgerente y Asistente de Gerencia.

Las funciones del Subgerente son:

a) Analizar los estados financieros

Analizar junto a la gerente general y el directorio el balance y el estado de ganancias y pérdidas periódicamente. Así como también proyectar los siguientes meses y justificar el próximo crecimiento con un plan de acción

b) Control de Ingresos y Egresos

Mediante el flujo de caja que proporciona el jefe de Costos, identificar el déficit y superávit de cada campo y justificarlo con la gerente general. Es responsabilidad del subgerente que el ejercicio de un determinado mes se cumpla según se haya proyectado. Con esta información será posible presupuestar y ajustar cada criterio del flujo según la necesidad de la empresa.

c) Control del Food Cost.

Equilibrar principalmente el costo de alimentos versus la venta. Es necesario poder independizar el food cost por área (cocina, bar, cava, etc) , por turno (mañana, tarde, noche), por tipo de alimento (carnes, pastas, mariscos, etc) y por tipo de venta (agencia de viajes, evento corporativo, pax walk in, etc).

d) Conciliar los ingresos externos en las cuentas bancarias

Cada semana se debe solicitar la información completa de ingresos diversificada y agrupada para corroborar que se encuentre en una de las tres cuentas que se manejan en el restaurante. Es importante comprobar que no existe ningún faltante y de existirlo, coordinar con la entidad (Visa, MasterCard, etc.) para que se realice el desembolso pendiente.

e) Análisis de las cuentas por Cobrar

Es ley en el restaurante que de todos los ingresos reunidos en un determinado tiempo, no se logre superar el 7% como cuentas por cobrar. Ello significaría un severo retraso en nuestras obligaciones, ya que es dinero que aún no entra en nuestra caja. En caso de alguna demora en varias

transacciones que sumen un importe considerable, se debe plantear una estrategia para bloquear a algunas entidades que no cumplen financieramente con nosotros.

f) Análisis de las cuentas por Pagar

El sobreendeudamiento en la empresa podría causar algún recorte de los beneficios que actualmente goza. Es por ello que el Sugerente, de la mano de la Gerente General, debe considerar algunos límites para no caer en déficit. Para ello se recibe mensualmente la información completa de contabilidad. La mayor parte de las cuentas por pagar se encuentran en los proveedores de materia prima, quienes otorgan hasta 45 días de crédito.

g) Evaluación del rendimiento de los jefes de área

Semanalmente el subgerente debe reunirse por lo menos 1 vez con todo el grupo de jefaturas, así como también solicitar reuniones independientes para tratar temas de interés de cada área. En dichas reuniones, es importante evaluar el desenvolvimiento de cada jefatura como líderes y cuáles son sus resultados en grupo.

h) Coordinación y recojo de remesas

Mangos Restaurante trabaja con una empresa externa llamada "Hermes" para cada vez que nuestra caja supere cierto límite, depositar el dinero en la cuenta correspondiente. El recojo de remesas varían según el caso:

- Lunes: recojo de la venta en soles y dólares de las 3 cajas en todo el fin de semana (viernes, sábado y domingo).
- Martes: recojo de la venta en soles del día lunes.
- Miércoles: recojo de la venta en dólares del día lunes y venta en soles del día martes.
- Jueves: recojo de la venta en soles del día miércoles.
- Viernes: recojo de la venta en dólares los días miércoles y jueves y venta en soles del día jueves.

## i) Proceso de Selección

El proceso de reclutamiento para el cargo de Subgerente en el restaurante mangos está conformado por los siguientes pasos:

- Entrevista telefónica con la Gerente General: En mi caso, Lissie Mendoza halló mi contacto vía LinkedIn gracias a diversas referencias positivas por mi trabajo anterior en el restaurante 5 tenedores Amoramar. En el mencionado diálogo, me realizó preguntas como: ¿cómo te ha estado yendo? ¿cómo te sientes? ¿eres bueno en números? ¿qué sabes de mangos?
- Entrevista física con un asistente de Recursos Humanos: Es obligatorio pasar por un test psicológico para poder pertenecer a la familia de mangos. Una parte es mediante un examen escrito y la otra es oral con un asistente designado para tratar el área de Gerencia.
- Validación de datos: Luego de estar conforme con el salario, horarios y demás aspectos de la propuesta laboral, el área de Recursos Humanos se encarga de verificar cada uno de los datos proporcionados en el curriculum, así como también recaudar referencias profesionales y no profesionales.
- Entrevista Final con la Gerente General: La reunión se realizó en la oficina que estaría designada para el subgerente. Las preguntas pasaron a ser más técnicas, tales como resolución de matrices y análisis de problemática. Me consultó sobre los proyectos que había llevado en mi corta experiencia. Ahí me explicó específicamente cuales serían mis funciones. Me indicó que mi correo ya estaba creado, mis tarjetas personales igual y que solo faltaba firmar un contrato que valide todo lo acordado.
- Firma de contrato: Sin importar cuánto tiempo tardará la incorporación, para Mangos Restaurante es de suma rigidez formalizar lo dialogado. Es así como firme mi contrato en Marzo 2016 y empecé a trabajar a

finales de Abril mientras finalizaba mi situación laboral de ese entonces con la anterior corporación.

#### **3.1.4.2 Almacén costos y control**

Analizar el stock valorizado de almacén. La materia prima que se encuentra en el almacén del restaurante, es equivalente a dinero invertido. Es por ello que de surgir algún tipo de imprevisto, se debe tener bien controlado el total del valor de todo el stock. Es por ello que el Subgerente tiene como responsabilidad, que el monto que equivalga el total de insumos, no supere el límite propuesto por la empresa. Ha ocurrido casos en que un refrigerador o congelador se avería. En situaciones como esa, es muy probable que el valor de la materia que hay dentro, se pierda. Para eso, se debe tener claro el total de ese valor. Si se trata de situaciones extremas que escapen de las manos de la compañía, Mangos Restaurante cuenta con un seguro que reembolsa el 100% de ese valor.

Controlar el stock mínimo y máximo de cada grupo de insumos. El cost controller de la compañía tiene la función de respetar el cuadro indicativo de stock mínimo y máximo que propone el subgerente. Esta información es pre analizada para poder determinar la capacidad de almacenamiento de nuestro restaurante. Por ejemplo: no es posible comprar 100 kilos de carne si solo tenemos la capacidad de almacenar 50 kilos. Por ello se considera los días de despacho de los proveedores, la demanda de los clientes, nuestro flujo de caja y finalmente nuestra capacidad de almacenamiento. Ha ocurrido que al cambiar una carta y darle mayor protagonismo a cierto tipo de alimentos (mariscos por ejemplo), nuestro volumen de consumo aumenta, y la demanda sobrepasa nuestra capacidad de almacenamiento. Esto traería consigo dos posibles soluciones: redistribuir nuestro frío de almacenaje o extender nuestra capacidad. Es muy improbable que el proveedor añada a su programación un despacho adicional, ya que complicamos su flujo de trabajo y el de nuestros recepcionistas de productos también.

#### **3.1.4.3 Ventas**

a) Captar nuevos canales de venta

De la mano de la jefa de ventas, es responsabilidad del subgerente aprobar nuevos convenios e idear nuevas formas de vender. Algunas de ellas pueden ser:

- Agencias de Viaje.
- Cliente Trip Advisor.
- Acuerdo con Taxis y Remisses (pago pro comisión de traslado).
- Eventos Corporativos.
- Convenios con Bancos.
- Auspicio económico de proveedores.
- Alianzas con empresas

b) Controlar las cortesías brindadas en productos.

Mangos restaurante brinda cortesías de diferentes tipos. Esto está presupuestado en el flujo mensual. Pero es importante que no se dispare del 1.5% sobre las ventas brutas y que cada una de ellas sean justificadas. Es por ello que están divididas de la siguiente manera:

- Cortesía por mala preparación de nuestro personal: tanto para bar y cocina, es necesario cuestionar cada una de las operaciones que llevaron a este desenlace. Existe una política dentro del restaurante que determina si la empresa asume el producto, si asume la mitad o si el personal o el área asume el 100% del producto. Ello es para reducir cada vez más las malas prácticas al momento de elaborar un plato o un cóctel. Si este control no existiera, es muy posible que las cortesías se disparen abiertamente.
- Cortesía por producto elaborado en mal estado: es posible que en el control de calidad que realizan en cocina, se haya colado una materia en mal estado (ej: pescado descompuesto, fruta sin madurar). En este caso, la empresa asume el 100% en caso de que la materia prima se

haya descompuesto en el local, de ser caso contrario y el producto llegó en mal estado, se le solicita una reposición al proveedor.

- Cortesía por producto no elaborado en mal estado: algunos casos de esta índole se originan por gaseosas vencidas o por aceites rancios. También se han encontrado casos en vinos que están pasados. Según la política, esto lo asume el proveedor.
- Cortesía para las jefaturas y gerentes: cada jefe tiene aprobado el consumo de un plato a la carta y dos bebidas al día. Al final de la semana, se corrobora en costos cuanto fue la inversión por cada jefatura para así llevar un control mucho más fidedigno. No se considera correcto que una jefatura solicite un plato con un alto costo.
- Cortesía por cumpleaños: el restaurante destina un postre de la casa para aquel comensal que cumpleaños. El ratio de este suceso es 1 de cada 8 personas. El postre no debe superar en costos el 1.2% del consumo total de la cuenta.
- Cortesía por sesión fotográfica: Cada quince días, la empresa externa encargada de publicidad y marketing, se acerca al restaurante para capturar fotos de distintos platos y bebidas.
- Cortesía por reuniones: Solo el área de gerencia tiene permitido pasar como cortesía el consumo total de una reunión de trabajo. Un caso muy común es durante las reuniones con proveedores con empresas con quienes se pretende cerrar una alianza.
- Declarar el déficit / superávit que ocasione en el ejercicio mensual el tipo de cambio. Esto también implica proponer ajustes en nuestros precios de venta o una renegociación con determinado proveedor. Como consecuencia, esta declaración también servirá para planificar si el siguiente mes se ahorrará más en la moneda que se crea conveniente.
- Exponer frente al directorio el comparativo mensual y anual del comportamiento de ventas. La toma de decisiones será en conjunto y estará liderada por la gerente general.

- Analizar la cantidad de pax ingresada semanalmente. El área de ventas entrega un reporte al subgerente con la cantidad de pax que visitaron el restaurante según el turno. Esta información la extraen del sistema operativo INFOREST y luego se compara con el control manual que llevan las anfitrionas del local. Estos datos vienen agrupados según el tipo de cliente: turistas, reserva, pax walk in, alianzas comerciales, eventos corporativos, agencia de viaje, entre otros.
- Analizar la planilla de la empresa. Siguiendo la política de Mangos Restaurante, de no superar el 14% de los ingresos netos mensuales, se debe analizar por área cuando es el egreso que representan. La rotación que propone la empresa se genera a raíz de este análisis. Es ahí donde se deciden la renovación de contratos y la suspensión de los mismos para poder mantener equilibrado el estado de ganancias y pérdidas.
- Aprobar / Desaprobar nuevos ingresos de proveedores. El subgerente tiene la autoridad de poder acreditar un nuevo proveedor. Para ello se tienen algunos criterios en cuenta que se le deben solicitar al mismo antes de poder cerrar un nuevo contrato. A continuación una lista del protocolo para el ingreso de un nuevo proveedor y el deceso de otro.
- Aprobación de un nuevo proveedor. La empresa entrante, debe proporcionar la siguiente información: ¿dan crédito? ¿Cuánto tiempo? ¿cobran en moneda nacional o extranjera? ¿qué tipos de garantía brindan sobre su producto? ¿con qué otros restaurantes trabajan? ¿ofrecen algún tipo de beneficio económico sobre la venta que realizarían con nosotros? ¿cuentan con el stock necesario para nuestra demanda? En caso de fallarnos, ¿cuál es su política de subsanación? ¿sus precios son competitivos?
- Deceso de un proveedor. El jefe que solicite el cambio, debe justificar el motivo por el cual dejarían de abastecernos de sus productos. Teniendo eso en cuenta, debe responder de manera genérica las

siguientes preguntas: ¿entrega productos en mal estado? ¿nos bloqueó por algún retraso en pago? ¿es posible obtener otro proveedor que nos venda el mismo producto? ¿su reemplazo afectará en nuestro producto final? ¿cuánto se le está debiendo? ¿hasta qué fecha dura su contrato? ¿sus precios son competitivos?

- Liderar el proyecto “fidelización de clientes”. Esta función se dio en un momento de necesidad de retener clientes que ya hayan visitado el restaurante. El primer paso para iniciar esta tarea, fue hallar el ratio de retorno de cada cliente. Luego de ver que era muy bajo, se buscó el origen de esta razón por medio de una medición de satisfacción. Con esta información se plasmó una estrategia de por medio para elevar de 1 de cada 72 clientes regresan a que sean por lo menos 1 de cada 45.

#### **3.1.4.4 Cocina y servicio**

UNID. (2017) La cocina es un área de mucho movimiento, cuenta con personal numeroso y especializado; además, en ella se desarrolla trabajo que puede ser bajo mucha presión. En esta área se manejan también insumos; su correcto manejo permite mayores ganancias, es decir, la rentabilidad del departamento de cocina depende del cómo éstos se manejen. En la cocina se debe administrar materia prima e insumos de géneros diversos, a precios inestables y de diferente distribución y conservación; por tal motivo, la administración de este espacio se vuelve más compleja, con posibilidades de originar pérdidas o ganancias. Asimismo, en la cocina se origina la calidad del producto y del servicio que se está comercializando. Que el producto final o platillo siempre sea el mismo, que además sea limpio o higiénico y que goce de calidad, es de suma importancia para garantizar a satisfacción del cliente. El prestigio del establecimiento hotelero o restaurantero viene en gran medida de la cocina: un servicio lento; platos de mala calidad, sabor, higiene o presentación; la temperatura de los alimentos; entre otras cosas, hacen olvidar las posibles excelencias de comodidad y servicio que deben reunir estas empresas. Por ello suele ocurrir que la cocina produzca más beneficios indirectos

que de forma directa. Los locales dedicados a la restauración ofrecen muchas variaciones en cuanto a las distintas superficies que conforman el establecimiento o el área específica, en el caso de los hoteles. Pero básicamente, los locales cuentan con tres espacios bien definidos: a) El que corresponde al comedor o lugar donde se prestan los servicios de comida. b) El que corresponde a la cocina, es decir, la superficie dedicada a la producción culinaria. c) Los correspondientes a las zonas anexas. En general se habla de un espacio necesario para el comedor que oscila entre 1.5 y 2 m<sup>2</sup> por cubierto/cliente. Esta superficie representa aproximadamente el 40% del total del local, adjuntándose cocina con un 50% y el resto, en zonas anexas como almacenes, baños, oficinas u otros espacios. La cocina debe de estar en una ubicación privilegiada, ya que debe guardar comunicación con el (los) comedor(es), los almacenes, las cámaras de refrigeración y demás espacios; además para que el servicio pueda ser rápido y que los platillos lleguen a la temperatura adecuada, el desplazamiento de los alimentos debe ser el menor posible. Igualmente, se debe de contar con fácil acceso para la llegada de mercancías, tránsito del personal y salida de la basura.

#### **3.1.4.5 Mantenimiento**

Analiza los egresos por suministros. Generalmente los gastos de servicios ya están pro-rateados y no deben superar límites. Aquí detallo algunos:

- Agua: Es responsabilidad del subgerente verificar con el área de mantenimiento que el gasto del mismo, no supere el 2%. Generalmente se pueden detectar algunas fugas o malos usos de este suministro.
- Luz: Al momento de adquirir nueva maquinaria o de realizar algún trabajo interno, el subgerente debe verificar que este nuevo consumo no vaya a

superar el 1.9% de los ingresos brutos mensuales. En caso de no poderse evitar, debe ser considerado en la proyección del siguiente mes. Tenerlo presupuestado ayudará a que en otros campos se escatime si se trata de un sobreconsumo o se destine alguna inversión en caso de ahorro.

- Telefonía interna y celulares: Es común que las jefaturas soliciten nuevas líneas para sus empleados. Ellos deben justificar su uso para poderlo incluir en el presupuesto mensual / anual. En este caso, la empresa cuenta una alianza con la empresa Claro. Ellos proveen el internet además de la telefonía y nuestra ejecutiva nos ayuda a acelerar la aprobación de nuevos equipos.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Al liderar el proyecto de fidelización de clientes, logré identificar que los instrumentos utilizados por el Restaurante Mangos para medir el grado de satisfacción del comensal, tenían algunas deficiencias. Las encuestas físicas, los formatos de calificación de clientes fantasmas y el libro de registro de todos los clientes que visitaron el restaurante Mangos, carecían de tabulación. Para la empresa era muy importante identificar las malas experiencias de los comensales en el menor tiempo posible y en promedio esta identificación llegaba con 30 a 45 días de atraso sin opción a poder subsanarlas de inmediato.

Era necesario poder tener registro digitalizado de la información para poder encontrar un punto de partida, y con ello una base que pueda ser comparable con la actual. Sin embargo, realizar esta tarea, nos demandaba muchas horas de trabajo y nos desenfocaba de nuestro principal objetivo que era: “fidelizar al cliente”.

## **4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **4.1.1 Macroentorno**

#### **4.1.1.1 Análisis económico**

Según FMI (2020) Perú elevó su proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI) peruano de 8.5% a 10% este año, con lo que será una de las economías con la mayor expansión de América Latina.

De acuerdo con el organismo multilateral, los beneficios económicos de los precios más altos podrían ser sustanciales para los países exportadores de metales, entre ellos el Perú. Las proyecciones de algunos exportadores de materias primas han mejorado, impulsadas por el aumento de los precios de las materias primas, lo cual ha compensado parcialmente estas variaciones.

#### **4.1.1.2 Análisis legal**

MTPE (2020) Promovemos un empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamentales de la población, fortaleciendo el diálogo social y la empleabilidad y protección de los grupos vulnerables, siempre desde una visión centrada a la ciudadanía.

Diseñamos, conducimos y supervisamos los sistemas funcionales en el ámbito de trabajo y promoción del empleo, asegurando el cumplimiento de políticas públicas de acuerdo a las normas de la materia.

Impulsamos la formalización laboral, a través de información y asesoramiento para contribuir con la creación y desarrollo de empleo decente, en concordancia con las políticas de desarrollo productivo y sostenible de la economía.

Mejoramos las competencias laborales para incrementar la empleabilidad de la población en edad de trabajar, con énfasis en la población juvenil y otras poblaciones vulnerables, y acorde a la demanda real del mercado laboral y a las perspectivas de desarrollo económico del país.

Promovemos y fortalecemos el diálogo social como uno de los instrumentos eficaces para lograr la concertación laboral tripartita, que fomente la productividad y promueva el empleo decente, estableciendo una sólida base para el desarrollo sostenible del país.

#### **4.1.1.3 Análisis social**

Según el diario Gestión en el año 2016, a pesar de las problemáticas que exista en el rubro gastronómico, este es el principal sector para generar empleo en el país. Se extrajo lo siguiente:

“Es así que el sector restaurantes y la gastronomía en Perú genera cerca de 320 mil puestos de trabajo, cifra que ha venido creciendo en los últimos años como parte del desarrollo que está cobrando este sector que se proyecta como uno de los más dinámicos en el país, afirmó el presidente del Comité Económico de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), Irzio Pinasco”.

De igual manera, es importante destacar a las universidades e institutos que impulsan a la preparación de profesionales en el rubro gastronómico, ya que es uno de más solicitados para obtener empleos y realizar negocios.

A pesar de las dificultades que tienen los negocios en este rubro, en los últimos años nuestro país ha sido premiado a nivel mundial como el principal centro gastronómico, por su diversidad culinaria en sus tres regiones, así como sus insumos frescos obtenidos de la inmigración y de la geografía del país.

#### **4.1.1.4 Análisis tecnológico**

Lograr diferenciarse en el servicio del restaurante es el principal objetivo de esta investigación, por eso se basa en la calidad, tecnología y atención al cliente. Por eso en El Comercio en el año 2015, se extrajo lo siguiente:

“Como negocios gastronómicos, hace falta darle una revisión al tipo de servicio que se ofrece y como mejorarlo. Muchas veces, se culpa directamente al personal de atención por las debilidades en el servicio, pero debe reconocerse que es también responsabilidad directa de los empresarios preocuparse por el desempeño de sus trabajadores y facilitarles las herramientas y los medios necesarios para cumplir satisfactoriamente sus actividades encomendadas; como bien indica el experto en marketing Alberto Ascensión, es imperativo que los propietarios de restaurantes inviertan en capacitar a su personal, a fin de que puedan brindar un excelente servicio al cliente externo. Asimismo, advierte que la capacitación es vista como un gasto excesivo, debido a la alta rotación del personal de atención”.

## **4.2 ANÁLISIS DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS COMENSALES EN EL RESTAURANTE MANGOS**

Para la empresa es muy importante identificar las malas experiencias de los comensales en el menor tiempo posible y en promedio esta identificación llegaba con 30 a 45 días de atraso sin opción a poder subsanarlas de inmediato.

Adicional a ello, la información del registro de clientes no estaba segmentada ni cuantificada. La perspectiva de una mujer de 42 años, no es igual que la de un

hombre de la mitad de su edad; Así como tampoco es la misma percepción de una familia donde hay niños y adultos; que la percepción de una pareja de novios.

A pesar de que ayudó el horario de registro de cada cliente, tuve que agruparlos de acuerdo a la actividad que habían llevado a cabo (desayuno, almuerzo, happy hour, buffet) y zonificar según el lugar donde habían sido ubicados (mezzanine, buffet, terraza), debido a que las experiencias sin estos criterios, no serían comparables.

Haciendo una selección minuciosa de los antecedentes, con el respaldo de la biblioteca de la Universidad Le Cordon Bleu Perú, pude denotar que las encuestas físicas y los formatos de clientes fantasmas, eran poco objetivas, antes de mi gestión. En las encuestas desarrolladas en el pasado por el restaurante *mangos* hallé preguntas como: ¿te gustó la comida?, ¿cuándo volverás a venir?, ¿Estás satisfecho con la atención recibida?. Mientras, que en los formatos para los clientes fantasmas: ¿cómo supiste de nosotros?, ¿compartirás esta información con alguien más?, ¿estudiaste algo relacionado al rubro? Todas ellas resultaban muy genéricas y nada centralizadas en el verdadero objetivo.

Principales deficiencias encontradas:

1. El cuestionario de preguntas iniciales antes de mi gestión eran muy genéricas. Esto dificultaba el filtro para cada campo a analizar. No se puede determinar si el cliente está manifestando su experiencia sobre la comida, las bebidas, la limpieza, la atención, etc.
2. Para determinar el grado de satisfacción de los clientes, es necesario trabajar con un algoritmo que permita cuantificar las respuestas de las encuestas físicas y los formatos de los clientes fantasmas. Así como también es indispensable convertirlas en un ratio para poder encontrar la intensidad de esa experiencia.

3. Toda la información es manual. Esto trae como consecuencia un tardío análisis de la información ya que suele demandar entre 30 a 45 días para evaluar un mes entero.
4. El planeamiento de la estrategia no es objetivo. Se cree que por analizar la información de Noviembre en Diciembre para luego ejecutar un plan en Febrero, es el único camino. Sin embargo, en el restaurante, debido a sus temporadas bajas, medias y altas no aplicarían la misma objetividad.

Esta sumatoria de deficiencias no solo genera un grave retraso en la fidelización de clientes, sino también deja de ser fidedigno el análisis por las preguntas poco objetivas. El planeamiento estratégico para llevar el objetivo principal no será confiable manteniendo esta práctica que suele encontrarse en la mayoría de restaurantes.

## **METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA**

La metodología de solución del problema se orientó en hacer uso del aplicativo “Qost App”, ganadora de la Startup PQS 2016: Es un sistema que permite hacer marketing analysis en tiempo real a las empresas que brindan servicios en general. Con ello logramos satisfacer las necesidades del restaurante Mangos, para que realice encuestas a sus comensales y puedan calibrar su oferta según la data obtenida, ya que la información recaudada permite segmentar y estudiar el comportamiento de los mismos.



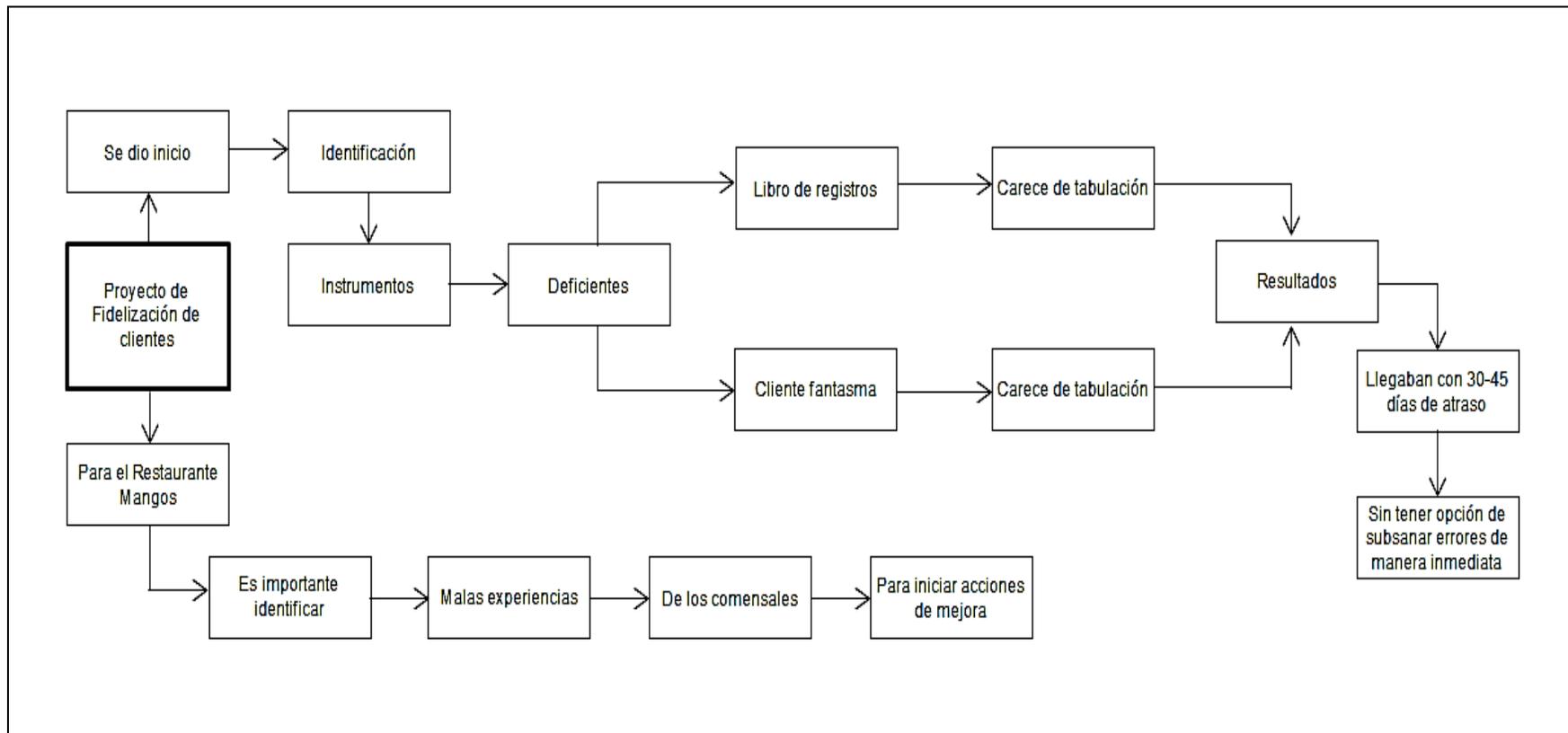


Figura 02. Flujograma de la problemática para la fidelización del cliente

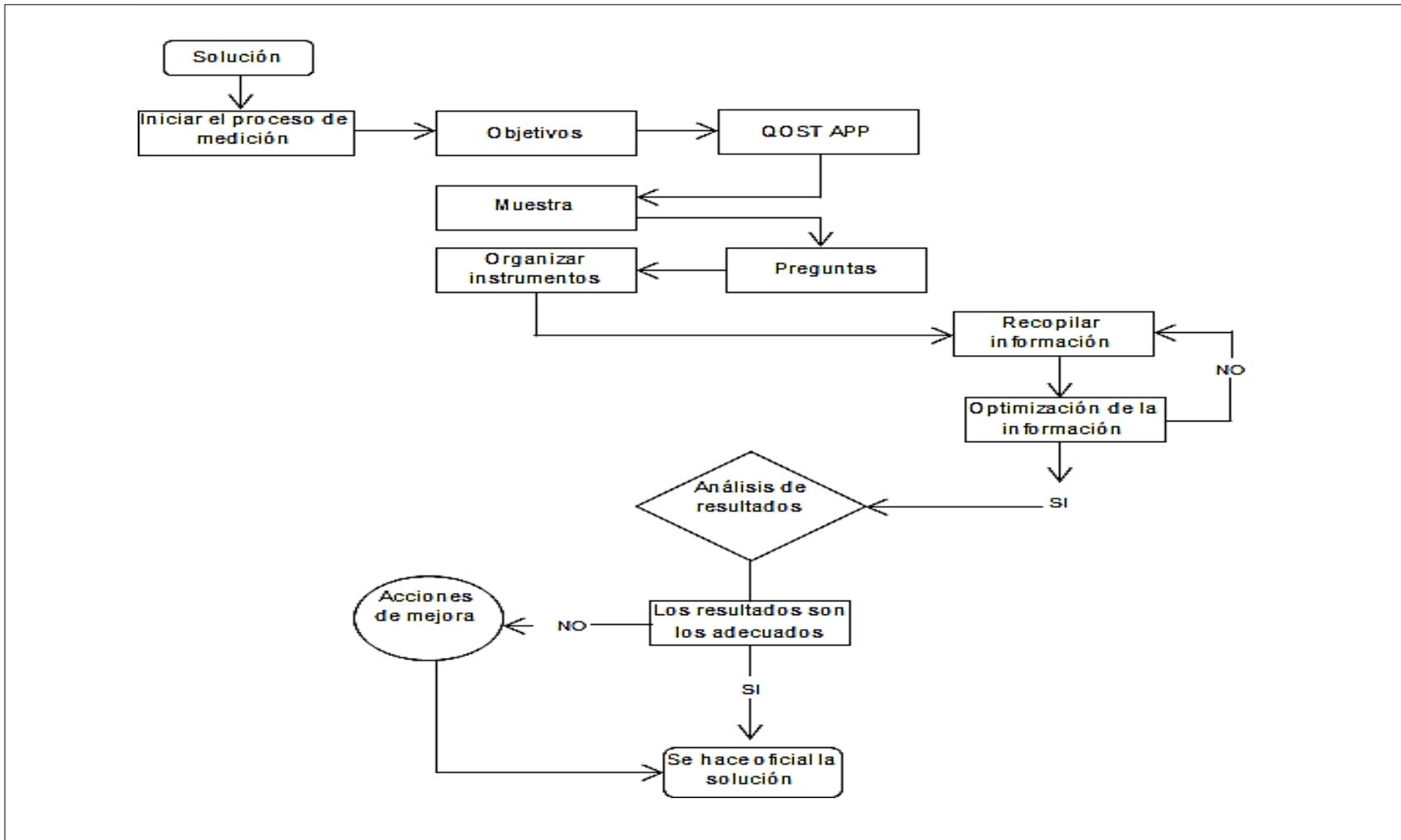


Figura 03. Flujoograma solución a la problemática para la fidelización del cliente

Para poder tener un diagnóstico certero y corroborar que el problema es percibido tanto por directores, equipo de Marketing y personal de atención directa al cliente, se dividió en 3 procesos la metodología de la solución entre entrevistas personales, reuniones de equipo y solución de encuestas.

La información se ha recopilado mediante preguntas discriminadas para cada grupo involucrado, teniendo diferentes preguntas desde el grado de participación de cada uno. En total debieron resolver 57 preguntas: 20 al Directorio, 22 al Equipo de Marketing y 15 a todo el personal de atención directa al cliente

Todo el cuestionario fue realizado por mi persona, y la estrategia fue diseñada en conjunto con la gerente general que consistía en realizar preguntas cerradas donde el entrevistado debía remarcar su prioridad ante cortas alternativas. De esta forma pudimos hallar contundentemente la opinión unánime de una pobre atención al cliente.

En la reunión de Directorio, en una conversación previa al llenado de las encuestas, pudimos conocer cuáles eran los ideales de la alta gerencia con respecto a este tema. Ello nos permitió calibrar aún más las preguntas buscando alinear la estrategia con los objetivos que se tenía en común.

Para el Equipo de Marketing fue necesario conocer la opinión del personal que no cubría directamente esta labor. Ello nos facilitó resaltar que una sub área estaba más desatendida que las demás.

Finalmente, para el equipo de atención directa, quisimos revelar que opinión merecía un área de otra con la razón de tener críticas desde adentro y desde afuera.

## APORTES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Análisis FODA

Con la intención de identificar y diagnosticar la situación del restaurante, la herramienta principal, en colaboración con el área de Gerencia, fue hacer un cuadro FODA.

Tabla 01  
FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*Dentro del equipo, contamos con 5 anfitrionas en los 3 turnos de trabajo	*Para atender correctamente, las anfitrionas podrían aprender otro idioma básico, al igual que los meseros
*Las instalaciones cuentan con 3 ambientes independientes uno del otro, donde el cliente puede disfrutar según la ocasión de su visita	*Distribuir también dentro de las áreas una zona de niños
*Contamos con meseros bilingües, que hasta incluso permite atender hasta en 5 diferentes idiomas	*Desarrollar encuestas de satisfacción al cliente con mayor continuidad y frecuencia
*Nuestras cartas están en Inglés y en Español	*Distinguir a los meseros que hablan otros idiomas, con pines en los mandiles de acuerdo al país
*El sistema Buffet, permite que el tiempo del plato en mesa sea por decisión del cliente. No existen demoras	*Analizar la data de las encuestas para mejorar la experiencia de los clientes
El equipo de Servicio y de Anfitrionas se comunica en tiempo real, gracias a un sistema de interacción digitalizado	
*La vista del área de la terraza del restaurante, es la mejor de todo el centro comercial. Los turistas pueden apreciar la costa verde desde allí	
*Contamos con mesas y sillas para poder atender al mismo tiempo a 343 personas.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
*El restaurante no trabaja con reservas	*Congestión en la sala de espera, debido a que no hay un orden en reservas
*Siempre a la hora de almuerzo está lleno y los clientes no tienen otra opción de Buffet en el Centro Comercial	*Cierre temporal del centro comercial, debido a constantes concentraciones de clientes
*El tiempo promedio de espera los fines de semana es de 3 horas	*Aburrimiento del cliente por el largo tiempo de espera
*Las cartas de alimentos y bebidas, ya están deterioradas por el tiempo	*Imposibilidad de leer y entender la oferta de comida dentro de la carta a causa del deterioro y pérdida de las mismas

### **6.1.1. Aportes a partir del FODA:**

1. Desarrollar una métrica de atención al cliente que permita ser calificada por los comensales y evaluadas por el personal de administración, para encontrar soluciones rápidas a la mejora de servicio.
2. Analizar el ratio de fidelización al cliente, para comprender cuantas visitas son recurrentes semanal, quincenal y mensualmente. A partir de ello, implementar estrategias que permitan consumos frecuentes.
3. Implementar un sistema integral que ayude a segmentar clientes y al mismo tiempo reservar mesas, para obtener una atención personalizada
4. Imprimir nuevas cartas en inglés y español y que el modelo sea sostenible en el tiempo. Fijar este gasto dentro del presupuesto semestral
5. Ampliar el abastecimiento y capacidad del buffet, para poder reducir los tiempos de espera. Bajarlo de 3 horas a una hora de espera
6. Corregir y mejorar los tiempos de despacho y de entrega de cuentas (boleta/factura) para que así se agilice el servicio y puedan las mesas tener mayor rotación
7. Crear atención pre venta y post venta, para que la experiencia pueda ser más completa en el restaurante y el comensal pueda tener claras las ofertas y promociones

**6.2. Encuesta**

**Directorio del restaurante Mangos**

Tabla 02  
Votación por nueva herramienta

Si	No	Medianamente	Total
5	1	1	7
71%	14%	15%	100%



Figura 04. Votación por nueva herramienta

La mayoría de los miembros del Directorio precisan que se debe recurrir a una nueva herramienta para la medición del grado de satisfacción y así mejorar la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

Tabla 03  
Variación de protocolos

Mantener	Actualizar	Cambiar en su totalidad	Total
1	3	4	8
12%	38%	50%	100%

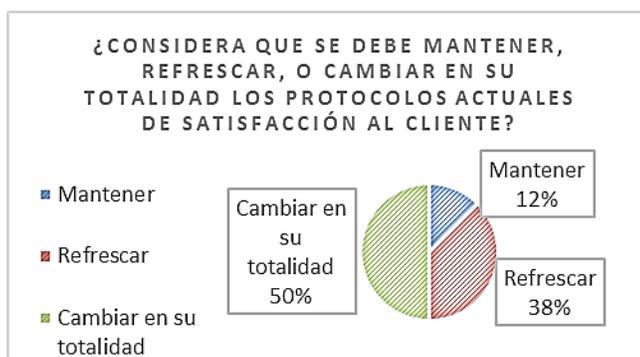


Figura 05. Variación de protocolos

La mayor parte de los miembros del Directorio afirman que los protocolos actuales de satisfacción al cliente, deben ser cambiados en su totalidad, definitivamente esta apreciación demuestra que la mayor parte de los miembros del Directorio consideran conveniente asumir desafíos respecto a la mejora del grado de satisfacción y así mejorar la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos

Tabla 04  
Misión y visión

Uno de los Mejores	El Mejor	Mantener el Prestigio	Total
4	2	2	8
50%	25%	25%	100%

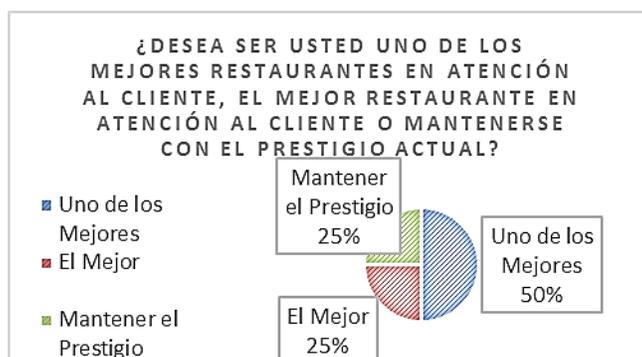


Figura 06. Misión y visión

La mayoría de los miembros del Directorio precisan su deseo de convertir al restaurante Mangos en uno de los mejores establecimientos en su género, lo cual confirma los resultados anteriores que existe una voluntad de la mayoría del Directorio de asumir gestiones más comprometedoras para mejorar el grado de satisfacción y por ende mejorar también la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos

Tabla 05  
Público objetivo del restaurante

Si	No	Medianamente	Total
1	4	3	8
12%	50%	38%	100%

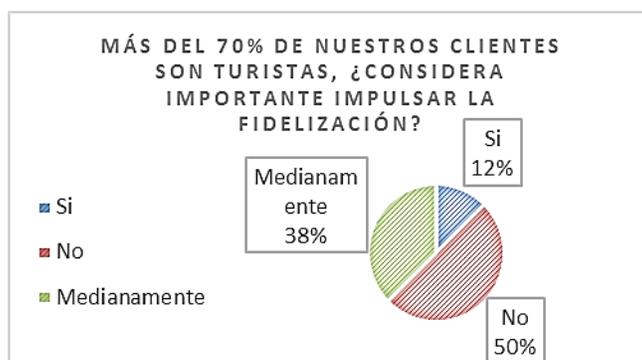


Figura 07. Público objetivo del restaurante

La mayoría de los miembros del Directorio no consienten la idea de fidelizar al público objetivo, que según la presente investigación está conformado por los turistas, esto puede deberse a que como bien se sabe el flujo de turistas conforma parte de una población flotante, dicho en otras palabras permanecen temporalmente en el destino.

Tabla 06  
Tercerización de servicio al cliente

Si	No	Medianamente	Total
0	8	0	8
0%	100%	0%	100%

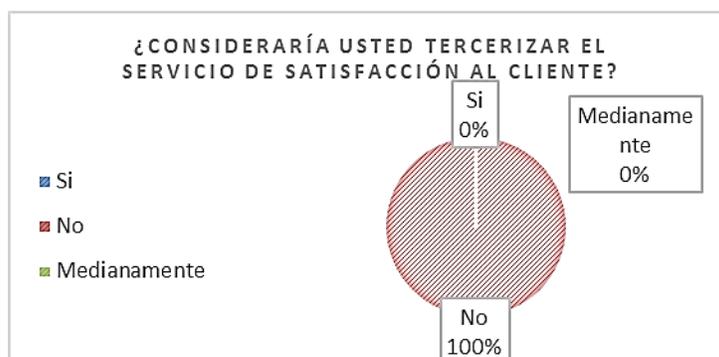


Figura 08. Tercerización de servicio al cliente

La totalidad de los miembros del Directorio afirman su deseo de no tercerizar el servicio de satisfacción al cliente. Esto se resume que no está en agenda, una contratación de terceras personas que no están entre los empleados de la empresa, para llegar a los objetivos del negocio. La idea por el momento no tiene que ver con reducir los costos en mano de obra, costos fijos y operaciones.

## Área de marketing del restaurante Mangos

Tabla 07  
Subáreas de marketing

Expansión de Marca	CM	Satisfacción al Cliente	Total
6	2	3	11
55%	18%	27%	100%

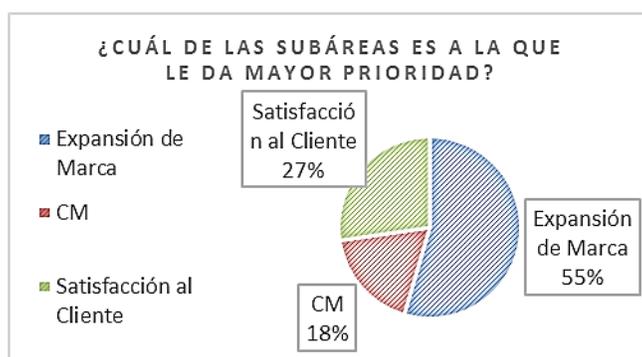


Figura 09. Subáreas de marketing

Según esta parte de la encuesta la mayor parte del Directorio consiente que la subárea a la que se le debe dedicar mayor prioridad es a la expansión de marca. Por lo tanto mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos, se hace cada vez más imperioso.

Tabla 08  
Validación de experiencia

Si	No	Medianamente	Total
1	4	6	11
9%	36%	55%	100%

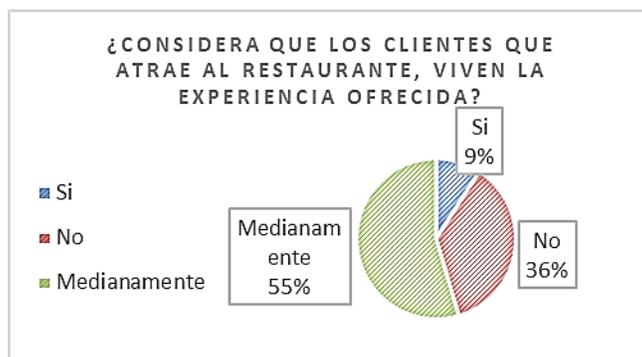


Figura 10. Validación de experiencia

La opinión de los miembros del Directorio está dividida, ya que la mayoría cree que solo algunas cosas de lo que se le promete al cliente se cumplen. Esto nos hace reflexionar que el Directorio es consciente de que hay mejoras que plantear dentro de la organización.

Tabla 09  
Razones de resultados de satisfacción al cliente

Cero Capacitación	Herramientas Insuficientes	Falta de Personal	Total
4	2	5	11
36%	18%	46%	100%

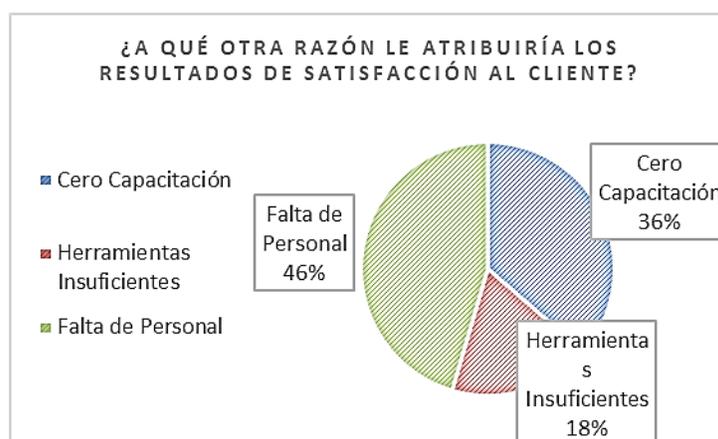


Figura 11. Razones de resultados satisfacción al cliente

Según los miembros del Directorio, las principales razones elegidas para explicar los resultados de satisfacción al cliente es cero capacitación y la falta de personal. Esto es directamente proporcional, debido a que, si no tenemos colaboradores debidamente capacitados, es como si tuviéramos un déficit de colaboradores, lo cual pone en riesgo la mejorar del grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

Tabla 10  
Herramientas de satisfacción al cliente

Si	No	Medianamente	Total
5	3	3	11
46%	27%	27%	100%

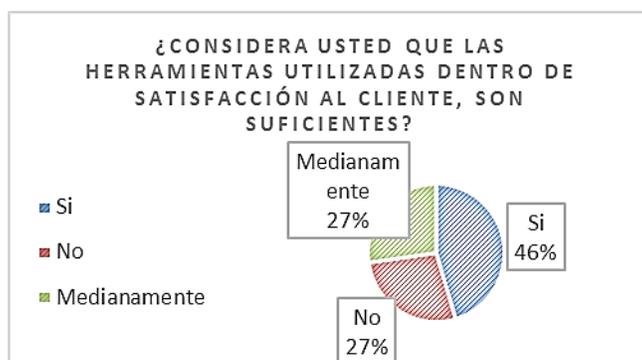


Figura 12. Herramientas de satisfacción al cliente

La mayor parte de los integrantes del equipo de marketing consideran que las herramientas utilizadas dentro de la satisfacción al cliente son suficientes. Solo un grupo minoritario considera que no son suficientes. La realidad de esta parte de la encuesta afirma que no se están tomando las medidas más convenientes para mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

Tabla 11

Detección de necesidad de herramientas nuevas

Si	No	Medianamente	Total
4	4	3	11
36%	36%	28%	100%

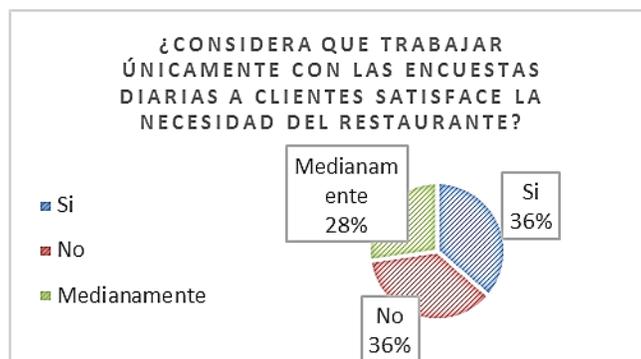


Figura 13. Detección de necesidad de herramientas nuevas

La opinión de la mayor parte del equipo de marketing está dividida, existe un 36% que precisa que las encuestas diarias aplicadas a los clientes “si” satisface la necesidad del restaurante, mientras que otro 36% precisan que “no” satisface la necesidad del cliente. La deducción de toda esta afirmación denota que existe una incertidumbre respecto las acciones que se deben tomar para mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

## Área de atención al cliente del restaurante Mangos

Tabla 12  
Áreas mejor calificadas (personal de servicio)

Atención al Cliente	Cocina	Interiores	Total
23	17	5	45
51%	38%	11%	100%

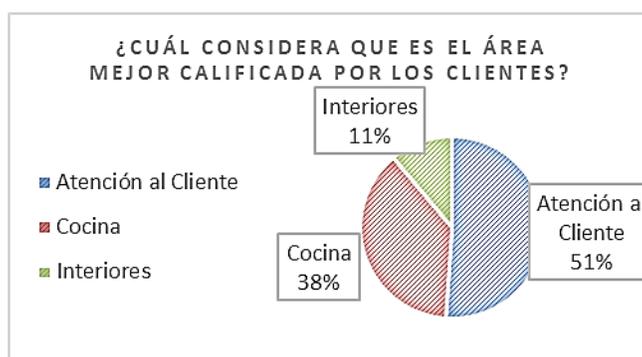


Figura 14. Áreas mejor calificadas (personal de servicio)

La gran mayoría considera que la atención al cliente es el área mejor calificada. Esto puede deberse a que la mayoría de este grupo encuestado pertenece a Atención al Cliente

Tabla 13

Áreas con calificación más bajas

Atención al Cliente	Cocina	Interiores	Total
7	4	34	45
16%	8%	76%	100%

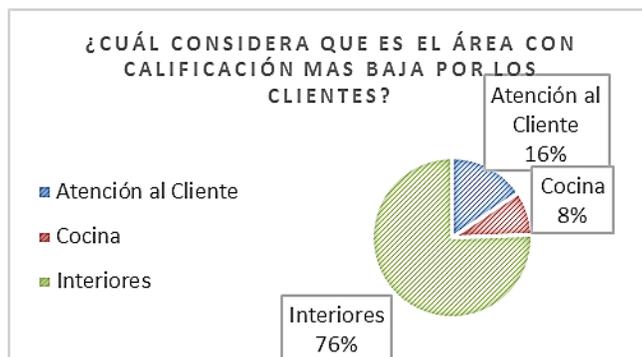


Figura 15. Áreas con calificación más bajas

El equipo de atención directa al cliente afirma que son los interiores el área más desatendida por el restaurante. Nuevamente las encuestas resaltan que se necesita tomar acciones respecto a mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

Tabla 14

Experiencia de 100 clientes

De 1 a 30 Clientes	De 31 a 70 Clientes	De 71 a 90 Clientes	Total
39	5	1	45
87%	11%	2%	100%



Figura 16. Experiencia de 100 clientes

La mayoría de los integrantes del equipo de atención directa al cliente afirman que el rango correspondientes a “1 a 30 clientes”, precisan que su experiencia fue muy satisfecha.

Tabla 15  
Mejora en la cantidad de clientes satisfechos

Si	No	Medianamente	Total
13	25	7	45
29%	56%	15%	100%

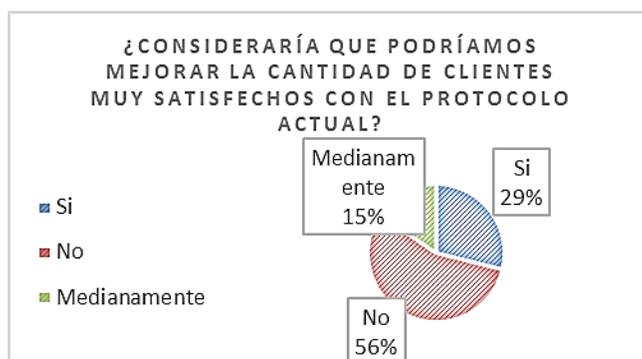


Figura 17. Mejora en la cantidad de clientes satisfechos

La mayor parte del equipo de atención directa al cliente considera que “no” podríamos mejorar la cantidad de clientes muy satisfechos con el protocolo actual. Nuevamente las encuestas arrojan que se deben tomar iniciativas para mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

Tabla 16  
Satisfacción en primer plano

Si	No	Medianamente	Total
8	15	22	45
18%	33%	49%	100%

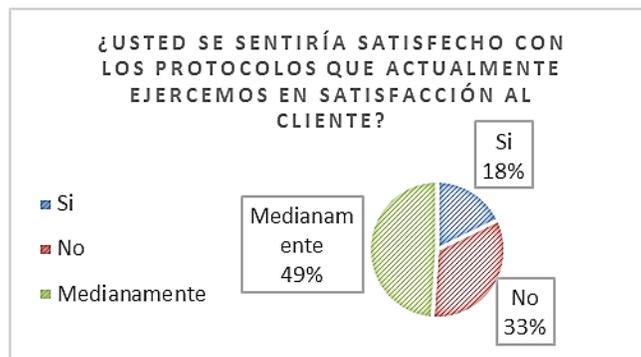


Figura 18. Satisfacción en primer plano

La mayor parte del equipo de atención directa al cliente precisa que “medianamente” se sentirían satisfechos con los protocolos que actualmente se vienen ejerciendo en satisfacción al cliente. Esto demuestra que no existe una conformidad absoluta, lo cual denota que se necesitan medidas urgentes en lo que se refiere a mejorar el grado de satisfacción y la experiencia de los comensales en el restaurante Mangos.

### 6.2.1. Aportes a partir de las encuestas

Luego de la identificación del problema, la investigación profunda y atendiendo a los objetivos de la presente investigación, precisamos lo siguiente:

1. Identificar una necesidad en la compañía, como lo fue la poca consideración que se presta al sub área de “Satisfacción al Cliente”, nos permite desafiarnos como personas y profesionales, a tal punto de descubrir una solución que se amolda a la compañía y así prevenir situaciones negativas, que en muchos casos desencadenan en reducción de prestigio a causa de las difusiones masivas en redes sociales que existen hoy en día.
2. Es muy importante comprobar con tu mismo equipo, que tu intuición y lectura sobre el problema hallado, es compartida, para luego ser aceptada y revertida. Esta dinámica de dividir los grupos participantes en 3 (Directorio, Equipo de Marketing y Equipo directo de atención al Cliente), fue de suma importancia para conocer según su grado de participación, distintos puntos de vista, pero que al final de cuentas todos buscan unirse para detectar la inconsistencia, de no haberlo atendido esta irregularidad, esto pudo haber desencadenado en la desvalorización de la marca, disminución en ventas, pérdidas de puestos de trabajo, la no renovación de nuestro convenio con el centro comercial Larcomar y por ende, el fin de un restaurante. Todo el directorio estuvo de acuerdo por completo que era una medida que debía hacerse de inmediato, ya que el estancamiento era notorio y la fuente principal era que un tercio de los clientes atendidos se encargaba de hacer publicidad negativa al restaurante.
3. El restaurante Mangos pudo mejorar sus tiempos, no solo en entrega de productos, sino también en sentar a la mesa a los clientes, demoras en entrega de pre cuentas, boletas. Se obtuvo una base que nos permitía comparar el promedio de demora, versus el tiempo que mantenía cada personal involucrado según sea el caso. Así pudo rotar más sus mesas y poder sacar provecho de las áreas más destacadas del restaurante que tenían mayor demanda.

Buscamos mejorar la experiencia de los comensales del restaurante Mangos y para ello necesitábamos ejecutar con éxito un plan de acción que garantice una próxima mejor experiencia y así llevar una relación cordial con nuestros comensales y por ende mejorar el servicio. La propuesta más importante para revertir la problemática fue aplicar un nuevo esquema de medición el cual ayudaría a concretar la mejora de la experiencia de los comensales en el Restaurante Mangos. Esta medición del grado de satisfacción de nuestros comensales la realizamos haciendo uso de un aplicativo, denominado QOST APP (Quality Of Service Test), del cual el autor de la presente investigación es el creador, tratar a profundidad sobre la creación de este aplicativo será motivo de otro trabajo de investigación. Pero para la presente investigación nos ocupa la mejora del grado de satisfacción del comensal del restaurante Mangos; este aplicativo “QOST APP” la cual no solo te permite medir rápidamente el grado de satisfacción de clientes, sino que también crea una base de datos, un historial de visitas, factores comunes entre malas experiencias y asimismo este aplicativo tiene la facultad de generar alertas en tiempo real, lo cual facilitaba a los administradores de turno acercarse a una mesa luego de una encuesta insatisfecha y solucionar el problema de raíz. QOST APP, ha sido utilizado para cambiar cartas, corroborar producciones gigantes de alimentos y bebidas, incrementar ventas, entre otros. Estuvo presente en Colombia y Perú. El reconocimiento que se obtuvo, no solo significó comensales satisfechos sino este reconocimiento también vino de parte del Grupo Romero (2016) y el Gobierno del Perú (2018), y ello se debe completamente gracias a la solución que le dimos al restaurante Mangos y posteriormente a otro restaurante de la compañía Morelia. Nada de ello hubiera sido posible, sin los conocimientos previos de la Universidad Le Cordon Bleu, de la cual me pude graduar a fines del 2015.

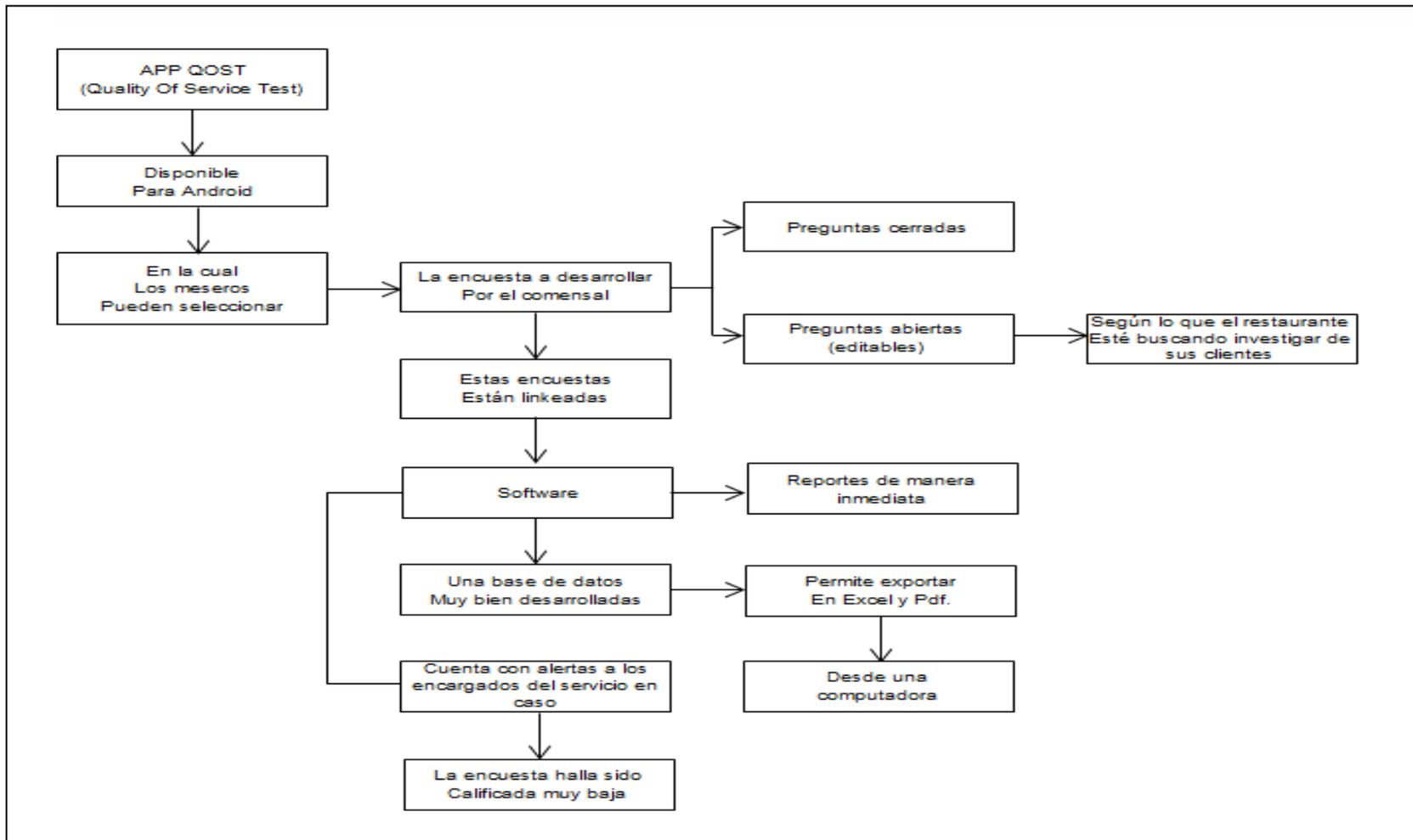


Figura 19. Flujograma del aplicativo QOST APP (Quality of Service Test)

Tabla 17  
 Tabla comparativa datos estadísticos mensuales

CONCEPTO	MAYO 2016	JUNIO 2016	VAR %
Calificación al restaurante por los comensales	3,7	4,1	11%
Calificación al área de cocina por los comensales	3,9	4	3%
Calificación al área de servicio por los comensales	2,9	3,8	31%
Calificación a los interiores del restaurante por los comensales	4,4	4,5	2%
Tiempo de demora en ubicar a comensales en mesa	48 Minutos	32 Minutos	-33%
Tiempo de demora en despachar alimentos	19 Minutos	15 Minutos	-21%
Tiempo de demora en despachar bebidas	7 Minutos	5 Minutos	-29%
Ratio de limpieza	3,2	3,9	22%
Ratio general en plataformas	3,8	3,85	1%
Cantidad de encuestas evaluadas al día	6	140	2233%
Variación del presupuesto general para Satisfacción al Cliente	18%	20%	11%
Variación del presupuesto en Marketing	6,50%	7%	8%
Ratio de clientes frecuentes	0,4	0,6	50%
Promedio de propina por cada s/100 de venta	S/ 11,00	S/ 13,00	18%

### 6.3. Recomendaciones

1. La Satisfacción al Cliente debe continuar siendo prioridad número 1 del restaurante Mangos. Gracias a la modificación de la política, colocando este aspecto en el primer lugar de las atenciones, finalmente el Directorio reconoció que sin el seguimiento a la Satisfacción al cliente, tendrás seguramente muchos clientes contentos, pero otros varios yéndose con la sensación de una mala experiencia.
2. El presupuesto no debe ser una limitación cuando ya existe un comportamiento general de la compañía. Es por ello que redistribuir los fondos y utilizar una caja que estaba en desuso, se vuelven soluciones rápidas, inteligentes y efectivas.
3. Para la Expansión de Marca, es importante conocer la Marca en sí en profundidad. Algo que pude aprender es que “parece que la conocemos”, pero tus clientes, quienes son los que la consumen, muchas veces opinan lo contrario. Oírlos y prestarle la atención que merecen, te deja una lección muy grata que termina corrigiendo tu percepción sobre tu compañía. Expandirla con asertividad, será una forma mucho más limpia, donde tu marca hace crecer lo bueno y no lo malo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beatriz Mesas (2018), *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas postservicio en el restaurante*. Antequera Málaga. IC Editorial
- El Peruano (2021). Diario el Peruano. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/131062-mejoran-perspectivas-de-economia-peruana>
- Ford y Heaton (2011) *Atención al cliente en los servicios de ocio*". Paraninfo Editorial
- Juan Carlos Alcaide (2010) *Fidelización de Clientes*. España. Editorial ESIC
- Juana Blanco (2009) *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Bogotá. Tesis para la Universidad Javeriana.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020) *¿Qué hacemos?*
- MTPE. (2020). Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. Obtenido de <https://www.gob.pe/733-ministerio-de-trabajo-y-promocion-del-empleo-que-hacemos>
- Página de Facebook de Qost APP <https://www.facebook.com/qostapp>
- Página web del restaurante Mangos <https://mangosperu.com/>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- UNID. (2017). *Fundamentos de cocina y el servicio*. Lima: Universidad Interamericana para el Desarrollo.

## ANEXOS

### ANEXO I RECONOCIMIENTOS QOST APP



Figura 20. Premio Para Quitarse el Sombrero (2016)



Figura 21. Premio Startup Perú (2018)

## ANEXO II RESTAURANTE MANGOS

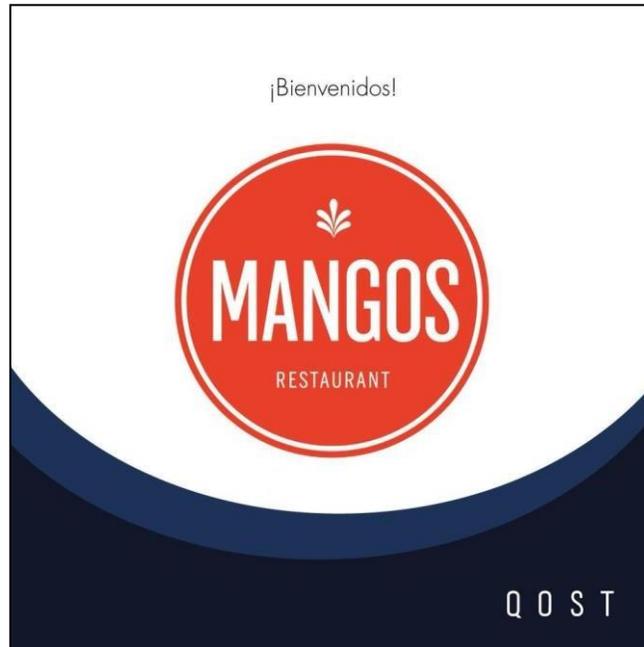
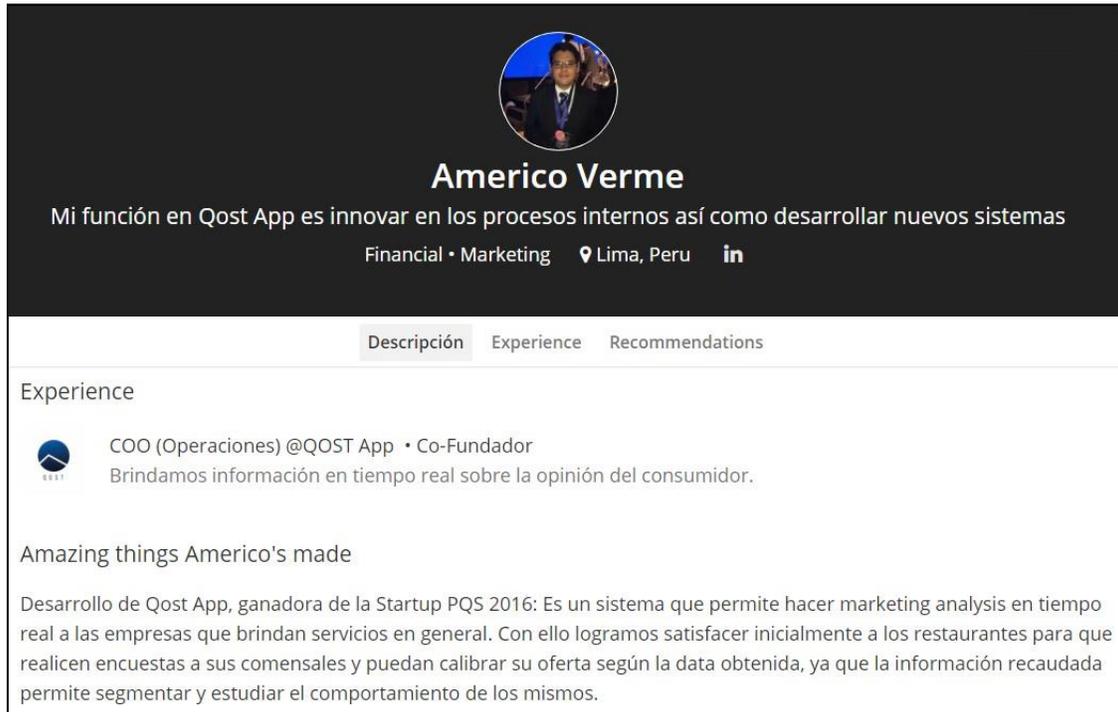


Figura 22. Restaurante Mangos, cliente de QOST APP



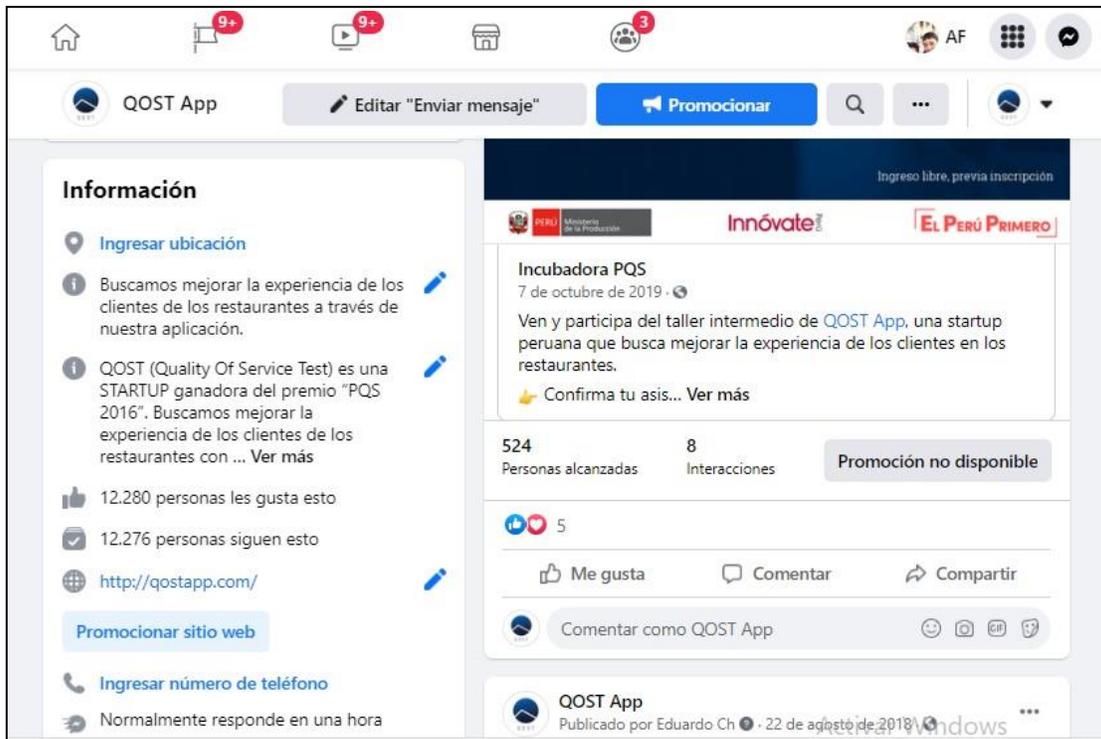
Figura 23. Página Web de Mangos

## ANEXO III QOST APP



A screenshot of a LinkedIn profile for Americo Verme. The profile header shows a circular profile picture of a man in a suit, the name "Americo Verme", and a bio: "Mi función en Qost App es innovar en los procesos internos así como desarrollar nuevos sistemas". Below the bio are the categories "Financial • Marketing", the location "Lima, Peru", and the LinkedIn logo. The main content area has tabs for "Descripción", "Experience", and "Recommendations". The "Experience" tab is active, showing a job entry for "COO (Operaciones) @QOST App • Co-Fundador" with a brief description: "Brindamos información en tiempo real sobre la opinión del consumidor." Below this is a section titled "Amazing things Americo's made" with a paragraph describing the development of Qost App, a startup that won the PQS 2016 award, used for real-time marketing analysis in the restaurant industry.

Figura 24. Experience QOST APP



A screenshot of the Facebook page for QOST App. The page layout includes a top navigation bar with icons for home, notifications (9+), video (9+), marketplace, and profile (3). The main header shows the QOST App logo, an "Editar 'Enviar mensaje'" button, a "Promocionar" button, and search and menu icons. The left sidebar contains an "Información" section with details about the app, including a location input field, a description of the app's purpose, the number of likes (12,280) and followers (12,276), and the website URL (http://qostapp.com/). The main content area features a sponsored post for "Incubadora PQS" with a video thumbnail, text description, and engagement statistics (524 reach, 8 interactions). Below the post are interaction buttons for "Me gusta", "Comentar", and "Compartir", along with a comment input field. The bottom of the page shows a post from QOST App, dated August 22, 2018.

Figura 25: Página de Facebook de QOST APP

## ANEXO IV ENCUESTAS

### ENCUESTA PARA PROYECTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

#### DIRECTORIO

1. ¿Considera que trabajar únicamente con las encuestas diarias a clientes satisface la necesidad del restaurante?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Solo algunas
2. ¿Considera que es importante hacer énfasis en cada una de las aristas del restaurante para con la satisfacción al cliente?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
3. ¿Está de acuerdo en reforzar las encuestas diarias con búsqueda de críticas de profesionales del rubro mediante "Mystery Shopper"?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
4. Según su opinión, del 1 al 5, ¿qué importancia le da al factor de fidelización al cliente?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5

5. ¿Considera que el presupuesto de Marketing debería mantenerse o aumentar, debido a una inversión especial para Satisfacción al Cliente?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
6. Debido a que actualmente se provee 7% de las ventas anuales a Marketing, ¿a cuánto cree que debería ascender?
  - a) 8%
  - b) 10%
  - c) No debería ascender
7. Debido a que actualmente se provee 18% del presupuesto de Marketing a atención al cliente, ¿a cuánto debería ascender?
  - a) 20%
  - b) 30%
  - c) No debería ascender
8. ¿Considera que se debe mantener, refrescar, o cambiar en su totalidad los protocolos actuales de Satisfacción al Cliente?
  - a) Mantener
  - b) Refrescar
  - c) Cambiar en su totalidad
9. ¿Con cuál de estos objetivos reconoce usted más esta estrategia?
  - a) Aumentar ventas.
  - b) Mejorar el prestigio
  - c) Mejorar calificación SC.
10. Según su opinión, del 1 al 5, ¿qué puntaje le da en términos generales a Satisfacción al Cliente?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5

11. ¿Desea ser usted uno de los mejores restaurantes en atención al cliente, el mejor restaurante en atención al cliente o mantenerse con el prestigio actual?
- a) Uno de los mejores
  - b) El mejor
  - c) Mantener el prestigio
12. Más del 70% de nuestros clientes son turistas, ¿considera importante impulsar la fidelización?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
13. ¿De qué manera espera usted encontrar los resultados de esta estrategia?
- a) En ventas
  - b) En ratio de fidelización
  - c) En calificación SA.
14. Está próximo a vencer el contrato de alquiler, considera usted pieza importante la Satisfacción al cliente para el juicio y criterio de renovación del grupo Parque Arauco?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
15. ¿Qué aristas considera que están involucradas en Satisfacción al cliente? Puede marcar más de una
- a) Recepción
  - b) Servicio en mesa
  - c) Interiores
- 1638 sobre 5 es el promedio de puntaje en todas las plataformas donde hay presencia de nuestra marca, ¿Cree que es un resultado justo?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente

1738 sobre 5 es el promedio de puntaje en todas las plataformas donde hay presencia de nuestra marca, ¿Está satisfecho con esta calificación?

- a) Si
- b) No
- c) Medianamente

18. ¿Consideraría usted tercerizar el servicio de Satisfacción al cliente?

- a) Si
- b) No
- c) Medianamente

19. ¿Consideraría usted tercerizar mediante una outsourcing el área completa de Marketing?

- a) Si
- b) No
- c) Medianamente

20. En líneas generales, del 1 al 5, ¿con cuanto calificaría el trabajo del área de Marketing?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

## ENCUESTA PARA PROYECTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### ÁREA DE MARKETING

1. En líneas generales, del 1 al 5, ¿con cuanto calificaría el trabajo del área de Marketing?
  - a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
2. ¿Cuál de las subáreas es a la que le da mayor prioridad?
  - a) Expansión de marca
  - b) CM.
  - c) Satisfacción al cliente
3. ¿Considera que los clientes que atrae al restaurante, viven la experiencia ofrecida?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
4. ¿Considera que el presupuesto actual de Satisfacción al Cliente, es la principal razón de los resultados obtenidos?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
5. ¿A qué otra razón le atribuiría los resultados de Satisfacción al Cliente?
  - a) Cero capacitación
  - b) Herramientas insuficientes
  - c) Falta de personal

6. ¿Considera usted que las herramientas utilizadas dentro de Satisfacción al Cliente, con suficientes?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
7. ¿Qué herramienta añadiría al protocolo de Satisfacción al Cliente?
  - a) Digitalización
  - b) Sistema de reservas
  - c) Capacitaciones
8. ¿Cuáles consideraría usted de estas opciones las más urgentes a atender?
  - a) Área de reservas
  - b) Atención al clientes
  - c) Oferta de productos
9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cree que es posible lograrlas todas con el presupuesto actual?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
10. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cree que es posible lograrlas todas con el protocolo actual?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
11. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cree que es posible lograrlas todas con la metodología actual?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente

12. Con respecto a la pregunta anterior, ¿Cree que es posible lograrlas todas con el equipo actual?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
13. ¿En cuánto considera usted que debe aumentar el presupuesto de Satisfacción al Cliente?
- a) En 20%
  - b) En 50%
  - c) El doble
14. ¿A cuánto considera usted que podría ascender el puntaje 3.8 obtenido del promedio de todas las plataformas donde hace presencia la marca aplicando una nueva estrategia que refuerce todos los puntos mencionados en la pregunta 26?
- a) 450%
  - b) 500%
  - c) Mantenerse
15. ¿Cree que es justo el puntaje de 3.8 obtenido del promedio de todas las plataformas donde hace presencia la marca?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
16. ¿Qué puntaje le pondría usted del 1 al 5?
- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5

17. ¿Considera que trabajar únicamente con las encuestas diarias a clientes satisface la necesidad del restaurante?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
18. Según su opinión, del 1 al 5, ¿qué importancia le da al factor de fidelización al cliente?
- a) 1
  - b) 2
  - c) 3
  - d) 4
  - e) 5
19. ¿Qué aristas considera que están involucradas en Satisfacción al cliente?  
Puede marcar más de una
- a) Recepción
  - b) Servicio en mesa
  - c) Interiores
20. ¿Considera posible lograr de puntaje 5 siendo la calificación máxima de Satisfacción al Cliente?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
21. ¿Cree que Satisfacción al Cliente es una correcta subárea de Marketing?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
22. ¿Cree usted que Satisfacción al Cliente debería ser un área independiente de Marketing?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente

## ENCUESTA PARA PROYECTO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

### ÁREA DE ATENCIÓN DIRECTA AL CLIENTE

1. ¿Cuál considera que es el área mejor calificada por los clientes?
  - a) Atención al cliente
  - b) Cocina
  - c) Interiores
2. ¿Cuál considera que es el área con calificación más baja por los clientes?
  - a) Atención al cliente
  - b) Cocina
  - c) Interiores
3. De 100 clientes atendidos, ¿Cuántos considera que su experiencia fue muy satisfecha?
  - a) De 1 a 30 clientes
  - b) De 31 a 70 clientes
  - c) De 71 a 90 clientes
4. ¿Consideraría que podríamos mejorar la cantidad de clientes muy satisfechos con el protocolo actual?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
5. ¿Somos el mejor restaurante de Larcomar?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
6. ¿Consideraría que las propinas podrían mejorar si mejora satisfacción al cliente?
  - a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente

7. ¿Cree que es justo el puntaje de 3.8 obtenido del promedio de todas las plataformas donde hace presencia la marca?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
8. ¿Por qué considera que no todos los clientes llenan sus encuestas diarias?
- a) Proceso tedioso
  - b) Falta de tiempo
  - c) Mala redacción
9. ¿Usted se sentiría satisfecho con los protocolos que actualmente ejercemos en Satisfacción al cliente?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
10. ¿Usted sería cliente frecuente de este restaurant?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
11. ¿En qué turno considera usted que se encuentra la mejor calificación en Satisfacción al cliente?
- a) Mañana
  - b) Tarde
  - c) Noche
12. ¿En qué turno considera usted que se encuentra la calificación más baja en Satisfacción al cliente?
- a) Mañana
  - b) Tarde
  - c) Noche

13. ¿Cree que se necesita más personal para lograr mejorar a 4.5 la calificación promedio que nos da el cliente en todas las plataformas donde hace presencia la marca?
- a) Si
  - b) No
  - c) Medianamente
14. ¿Cuál es la principal razón para usted de nuestra calificación de 3.8?
- a) Mala atención
  - b) Tiempos de entrega
  - c) Interiores
15. ¿Considera que para lograr un puntaje mayor, es necesario mejorar en todas las áreas involucradas o en un área en específico?
- a) Todas las áreas
  - b) Atención al cliente
  - c) Alimentos y bebidas