

**UNIVERSIDAD CENTRAL
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN EN EL
RESTAURANTE MANDRÁGORA GASTRO PUB CON DMAIC Y
CUSTOMER JOURNEY PARA AUMENTAR SU
NIVEL DE SATISFACCIÓN**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE
BACHILLERATO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

ESTUDIANTE: MARILYN RODRÍGUEZ MORA

TUTOR: ING. JOEL PICADO SANABRIA

**SEDE METROPOLITANA, COSTA RICA
AGOSTO, 2025**

CONTENIDO

CONTENIDO	I
TABLAS.....	V
FIGURAS.....	VI
DEDICATORIA	VIII
AGRADECIMIENTOS	IX
EPÍGRAFE	X
RESUMEN.....	XI
CAPÍTULO I. PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN	3
1.4 ANTECEDENTES	4
1.4.1 Antecedentes nacionales	4
1.4.2 Antecedentes internacionales	8
1.5 PROYECCIONES.....	10
1.5.1 Alcances	11
1.5.2 Limitaciones	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 HERRAMIENTAS INGENIERILES	13
2.1.1 Análisis FODA.....	13
2.1.2 Matriz de estrategias.....	14
2.1.3 Análisis de stakeholders	15
2.1.4 Gráfico de barras vertical	16
2.1.5 Cliente incógnito.....	17
2.1.6 Árbol de CTQ	18
2.1.7 Diagrama de flujo	19
2.1.8 Key performance indicator (KPI)	20

2.1.9 Encuesta cualitativa	21
2.1.10 Escala de Likert.....	22
2.1.11 Net promotor score (NPS).....	23
2.1.12 Pregunta abierta.....	24
2.1.13 Gráfico de barras comparativas	25
2.1.14 Diagrama de Pareto	25
2.1.15 Diagrama de Ishikawa.....	26
2.1.16 Lluvia de ideas	27
2.1.17 Análisis GAP	28
2.1.18 Consultorías en experiencia cliente	29
2.1.19 Diagrama de Gantt.....	30
2.1.20 Benchmarking competitivo	31
2.1.21 Incentivos laborales	31
2.1.22 Análisis del retorno de la inversión (ROI).....	32
2.1.23 Análisis de regresión lineal	33
2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	33
2.2.1 Visión/misión	33
2.2.2 Antecedentes históricos	34
2.2.3 Ubicación geográfica.....	34
2.2.4 Estructura organizacional.....	35
2.2.5 Cantidad de empleados	35
2.2.6 Tipos de productos.....	36
2.2.7 Mercado de exportación.....	36
2.2.8 Descripción general del proceso de atención al cliente	36
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
3.3.1 Sujetos de información.....	41
3.4 VARIABLES DE ANÁLISIS	42
3.5 INSTRUMENTOS.....	44

3.6 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	45
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1 DEFINIR	48
4.1.1 Análisis del entorno (FODA)	48
4.1.2 Matriz de estrategias	52
4.1.3 Análisis stakeholders	53
4.1.4 Evidencia del problema	55
4.1.5 Cliente incógnito	57
4.1.6 Árbol CTQ	61
4.1.7 Diagrama de flujo	65
4.2 MEDIR	68
4.2.1 KPI	69
4.2.2 Encuesta de experiencia cliente	70
4.2.3 Escala de Likert	71
4.2.4 Net promotor score	72
4.2.5 Pregunta abierta	72
4.2.6 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, diciembre 2024	73
4.2.7 Experiencia cliente, diciembre 2024	76
4.2.8 Net promotor score, diciembre 2024	78
4.2.9 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, enero 2025	79
4.2.10 Experiencia cliente, enero 2025	82
4.2.11 Net promotor score, enero 2025	84
4.2.12 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, febrero 2025	85
4.2.13 Experiencia cliente, febrero 2025	88
4.2.14 Net promotor score, febrero 2025	90
4.2.15 Pareto de comentarios de la pregunta abierta	91
4.3 ANALIZAR	94
4.3.1 Diagrama de Ishikawa	95
4.3.2 Clasificación de causas internas por grado de importancia	97
CAPÍTULO V. PROPUESTA	100
5.1 MEJORAR	101

5.1.1 Lluvia de ideas	101
5.1.2 Análisis GAP	103
5.1.3 Consultorías en experiencia cliente	112
5.1.4 Diagrama de Gantt.....	113
5.2 CONTROLAR	121
5.2.1 Controles específicos.....	122
5.2.2 Implementación de las encuestas permanentes y KPI dinámicos	123
5.2.3 Participación del personal en el proceso.....	123
5.2.4 Realización de benchmarking competitivo periódico.....	123
5.2.5 Identificación del personal en interacciones con el cliente.....	124
5.2.6 Implementación de un programa de incentivos basado en comentarios positivos	125
5.2.7 Análisis del retorno de la inversión ROI	125
5.2.8 Análisis de regresión lineal	127
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS	135
APÉNDICES	144
APÉNDICE 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	145
APÉNDICE 2: DINÁMICA DE CLIENTE INCÓGNITO	147
APÉNDICE 3: ENCUESTA	151
APÉNDICE 4: BASE DE DATOS CON COMENTARIOS CLASIFICADOS DEL CLIENTE.....	161
APÉNDICE 5: BASE DE DATOS CRUDA CON COMENTARIOS CLASIFICADOS DEL CLIENTE...	164
APÉNDICE 6: BASE DE DATOS ESCALA DE LIKERT	175

TABLAS

Tabla 2.1: Cantidad de empleados por área.....	36
Tabla 3.1: Variables de la investigación por objetivo específico.....	43
Tabla 4.1: Cantidad de encuestas efectivas	73
Tabla 4.2: Comentarios de la pregunta abierta.....	92
Tabla 4.3: Causas internas.....	97
Tabla 5.1: Plan de acción a 6 meses.....	116
Tabla 5.2: Ejemplo de un registro de ventas	128

FIGURAS

Figura 2.1: Ejemplo de un análisis FODA.....	14
Figura 2.2: Ejemplo de una matriz de estrategias	15
Figura 2.3: Ejemplo de un análisis de stakeholders	16
Figura 2.4: Ejemplo de un gráfico de barras vertical	17
Figura 2.5: Ejemplo de la estructura del cliente incógnito	18
Figura 2.6: Ejemplo de un árbol de CTQ	19
Figura 2.7: Ejemplo de un diagrama de flujo	20
Figura 2.8: Ejemplo de KPI.....	21
Figura 2.9: Ejemplo de una encuesta cualitativa	22
Figura 2.10: Ejemplo de una escala de Likert.....	23
Figura 2.11: Ejemplo de un NPS	24
Figura 2.12: Ejemplo de una pregunta abierta.....	25
Figura 2.13: Ejemplo de un gráfico de barras comparativas	25
Figura 2.14: Ejemplo de un diagrama de Pareto	26
Figura 2.15: Ejemplo de un diagrama de Ishikawa.....	27
Figura 2.16: Ejemplo de una lluvia de ideas.....	28
Figura 2.17: Ejemplo de un análisis GAP	29
Figura 2.18: Ejemplo de un diagrama de Gantt.....	30
Figura 2.19: Ejemplo de un benchmarking	31
Figura 2.20: Ejemplo de incentivos laborales	32
Figura 2.21: Ejemplo de un análisis ROI	32
Figura 2.22: Ejemplo de un análisis de regresión lineal	33
Figura 2.23: Mapa satelital de Mandrágora Gastro Pub	35
Figura 2.24: Organigrama de Mandrágora Gastro Pub	35
Figura 3.1: Metodología DMAIC	40
Figura 4.1: Análisis FODA de la empresa.....	49
Figura 4.2: Matriz de estrategias FODA	52
Figura 4.3: Análisis de stakeholders de la empresa	54
Figura 4.4: Tendencia de ventas 2023-2024	56

Figura 4.5: Cuestionario de evaluación	59
Figura 4.6: Árbol CTQ crítico para la satisfacción del cliente	62
Figura 4.7: Diagrama de flujo Mandrágora Gastro Pub	66
Figura 4.8: KPI propuestos para medir el service journey	69
Figura 4.9: Código QR para la encuesta	70
Figura 4.10: Código QR en las mesas del restaurante	71
Figura 4.11: Análisis CSAT-DCSAT	74
Figura 4.12: Análisis de la experiencia cliente, diciembre 2024	77
Figura 4.13: NPS, diciembre 2024.....	78
Figura 4.14: Análisis CSAT-DCSAT, enero 2025	80
Figura 4.15: Análisis de la experiencia cliente, enero 2025.....	83
Figura 4.16: NPS, enero 2025	84
Figura 4.17: Análisis CSAT-DCSAT, febrero 2025	86
Figura 4.18: Análisis de la experiencia cliente, febrero 2025.....	89
Figura 4.19: NPS, febrero 2025.....	90
Figura 4.20: Pareto de comentarios de la pregunta abierta.....	93
Figura 4.21: Análisis de causa-efecto de las causas.....	95
Figura 4.22: Análisis de priorización de las causas internas	98
Figura 5.1: Análisis con lluvia de ideas.....	102
Figura 5.2: Análisis GAP	104
Figura 5.3: Diagrama de Gantt de las actividades propuestas	115
Figura 5.4: Ejemplo de controles específicos propuestos	122
Figura 5.5: Diagrama de una regresión lineal.....	129

DEDICATORIA

Dedicado a mis hijos, Gloriana y Samuel, a quienes les digo que en ninguna circunstancia dejen de luchar por sus sueños. No siempre será fácil salir adelante, pero con esfuerzo y dedicación, todo es posible.

A mi mamá, por mostrarme el camino correcto y darme siempre la oportunidad de estudiar y por todo su esfuerzo para sacarme adelante, a mi papá, que sin saberlo me enseñó a ver el lado optimista de la vida y a comprender que nunca es tarde para cambiar.

A mi hermana Gaby, por su infinito apoyo y por siempre cuidar de mí. Y, por último, pero no menos importante, a mi amado esposo Erick, quien me ha apoyado incondicionalmente y ha creído en mí, incluso cuando yo misma no lo hacía. Por cada noche que me esperó hasta que terminara mis deberes de la universidad, por enseñarme que en la vida las recompensas no son para el que las quiere, sino que son para el que se las merece. Desde el primer día que retomé mis estudios, su apoyo y sus palabras han sido un pilar fundamental en mi camino. Estoy eternamente agradecida por tenerlo a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, estoy agradecida con Dios y con la vida por brindarme la oportunidad de retomar mis estudios y concluirlos de manera satisfactoria. Agradezco especialmente a profesionales como la profesora Joel Picado Sanabria, quien ha sido un apoyo increíble en este proceso y me ha enseñado la importancia de actuar con ética y ser una persona correcta en lo que se hace. Tanto ella como el profesor Randall Cáceres me mostraron que cuando se trabaja con amor y vocación, el resultado es admirable. También deseo agradecer a Guiselle Vindas por su apoyo incondicional durante todos estos años, por ayudarme a entender y a descubrir de lo que soy capaz. Asimismo, le agradezco a Ingrid Arias y Antonella Munguía por ser mis apoyos constantes en la vida, por estar a mi lado en cada momento, ya sea en los buenos o en los no tan buenos, siempre brindándome su gran apoyo. Y por último a Jonathan Rodríguez Artavia por enorme disposición para la realización de este trabajo en su restaurante.

EPÍGRAFE

*Lo que no se define no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada siempre.*

William Tomson Kelvin (Lord Kelvin)

RESUMEN

Este proyecto se llevó a cabo en el restaurante Mandrágora Gastro Pub, ubicado en Barrio Escalante en la provincia de San José, donde se identificó una problemática significativa: durante el segundo semestre de 2024, las ventas experimentaron una disminución del 17 %. Ante esta situación, la gerencia del restaurante consideró fundamental determinar las causas de esta baja en las ventas e inició un proceso de evaluación del servicio al cliente y del *customer journey*.

Para abordar este desafío, se implementó la metodología DMAIC, que incorpora diversas técnicas y herramientas ingenieriles con el objetivo de identificar la causa raíz de la problemática. Como primer paso en este proceso, se realizó una técnica de cliente incógnito en el restaurante. Esta técnica permite observar y analizar la experiencia del cliente y la calidad de la atención brindada. Los resultados de esta evaluación inicial revelaron la existencia de deficiencias en la atención al cliente, lo que podría estar contribuyendo a la disminución en las ventas. En respuesta a estos hallazgos, se decidió implementar una encuesta de satisfacción al cliente, la cual se mantiene durante un periodo de tres meses en el restaurante.

Los resultados de la encuesta arrojaron que existen deficiencias en el servicio al cliente, En particular, se identificaron áreas específicas de insatisfacción: en promedio, un 17 % de los clientes reportaron insatisfacción en el tiempo de espera para recibir la comida, un 14 % en el tiempo para ser atendidos y un 8 % en la atención y el trato recibido.

Estos hallazgos llevaron a un análisis minucioso para entender las causas raíz de la insatisfacción del cliente. Se evidenció que hay una serie de causas a nivel interno que deben abordarse antes de poder perfeccionar el servicio al cliente. Este enfoque integral buscó no solo identificar y corregir las deficiencias detectadas, sino también mejorar la experiencia del cliente, lo que, a su vez, debería contribuir a revertir la tendencia de disminución en las ventas del restaurante Mandrágora Gastro Pub. Por lo tanto, al evaluar el proceso de atención en el restaurante actual y su *service journey*, se evidenció que se debe iniciar con un plan de acción para mitigar su baja en las ventas y posicionarse en el concurrido sector gastronómico de Barrio Escalante.

Palabras clave: *customer journey*, DMAIC, proceso de atención, servicio al cliente.

CAPÍTULO I. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio se realizará en el restaurante Mandrágora Gastro Pub, ubicado en el concurrido sector gastronómico de Barrio Escalante en la provincia de San José. El establecimiento destaca por su temática enfocada en la saga de películas de Harry Potter, desde su decoración hasta los platillos.

El problema actual es que para el primer semestre del año 2024 el restaurante presentó una baja en las ventas del 17%. Al no tener una métrica para medir la satisfacción del cliente con el restaurante. No se conoce la razón de esta baja, y al no tener una métrica para medir la satisfacción del cliente con el restaurante, no se puede identificar la causa raíz de la problemática ya que podría estar relacionado a la reciente apertura de un restaurante contiguo al local donde a pesar de que la oferta gastronómica es muy distinta ofrecen grandes cantidades de comida a bajos precios que podrían estar influyendo en la baja de sus ventas.

Como consecuencia, al no tener bien identificadas las causas de la baja en las ventas, no se podría implementar un plan de acción para redimir sus pérdidas económicas y fidelizar a los clientes.

Por lo tanto, se realizará un estudio de la Experiencia Cliente del restaurante Mandrágora Gastro Pub para evaluar la experiencia del cliente (*service journey*) mediante la metodología DMAIC a través del control estadístico de los procesos, con el fin de identificar los factores que influyen en el proceso de atención y en la satisfacción del cliente.

La medición se fundamentará en la documentación obtenida a través de encuestas con escala de Likert, considerando factores clave como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la percepción de la comida, el ambiente del restaurante y la relación calidad-precio. La metodología DMAIC de Six Sigma facilitará la identificación de áreas de mejora y eventualmente la propuesta de estrategias que optimicen la experiencia del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenible del restaurante en el competitivo sector gastronómico de Barrio Escalante.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Evaluar el proceso de atención en el restaurante Mandrágora Gastro Pub, mediante la aplicación de la metodología DMAIC y de *customer journey*, que determinen las propuestas de solución a los factores que influyen en la experiencia de los clientes y, por ende, aumenten su nivel de satisfacción.

1.2.2 Objetivos específicos

- Definir los factores que influyen en el proceso actual de la atención al cliente del restaurante, mediante un análisis del contexto y caracterización del proceso.
- Medir el impacto de los factores detectados en el proceso actual de atención, con la aplicación de técnicas de voz del cliente y estadística descriptiva.
- Analizar las causas que provocan la afectación en la experiencia del cliente, mediante un estudio de causas raíz que determine las más críticas.
- Proponer mejoras y controles que disminuyan la variabilidad del proceso de atención del cliente y aumenten su satisfacción con el restaurante y su *service journey*.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El estudio aportará al restaurante un análisis integral de la experiencia cliente, identificando posibles áreas de mejora y reforzar aquellas que sean identificadas como fortalezas, teniendo como resultado un ciclo continuo de la calidad. Las encuestas de satisfacción son una herramienta valiosa para entender qué piensan los clientes acerca de su experiencia en el restaurante. No basta con recolectar la retroalimentación: es crucial analizar y tomar medidas basadas en las opiniones de los clientes, y así implementar cambios donde sea necesario y comunicar a los clientes que sus sugerencias están siendo escuchadas. De acuerdo con el informe de tendencias sobre la experiencia del cliente de Zendesk, dio a conocer una estadística reveladora “el 61%

de los clientes cambiaría de marca tras una sola mala experiencia de cliente” (Ying, 2023).

La experiencia del cliente en el restaurante es uno de los pilares más importantes para asegurar el éxito y longevidad. Al enfocarse en los factores clave que influyen en esta experiencia, mejorar la atención y el servicio, e implementar encuestas de satisfacción, puede garantizar que los clientes no solo vuelvan, sino que también recomienden el restaurante a otras personas.

Según Zendesk (2025), el servicio al cliente no está orientado a resolver un problema específico. Su objetivo es entender las demandas y preferencias de los clientes para generar ideas que respondan a las necesidades comerciales identificadas.

1.4 ANTECEDENTES

Partiendo de identificar que, la experiencia del cliente es cómo los clientes se sienten cuando interactúan con una empresa en cada punto de contacto, es importante tener presente que cada vez que una persona interactúa con una empresa vive una Experiencia del Cliente que puede debilitar o fortalecer la relación y el deseo del cliente de regresar, adquirir más productos o servicios y recomendar la empresa.

Es por ello por lo que los procesos de implementación pueden ayudar a ver claramente la transformación en las organizaciones. La experiencia que vive el cliente dentro de su viaje por una empresa refleja claramente si lo vivido por el cliente fue un momento memorable.

Aquellas empresas que se enfocan en la experiencia cliente tienen un mayor valor de marca, mayor fidelidad, aumento de ingresos y costos más bajos.

Sin dejar de lado lograr alcanzar y garantizar a los clientes una experiencia excepcional.

1.4.1 Antecedentes nacionales

Según Eduarte (1999), en su artículo: “Calidad en el servicio al cliente” para la Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, todos los países que se orientan hacia la modernización de sus estructuras están siendo testigos de un cambio fundamental en el papel del Estado (CCSS). Aunque los principios en que se sustentan

las políticas sociales no han cambiado, si se está modificando la forma en la que el sector público se organiza para garantizar los servicios a la población.

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, ósea orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población.

El cliente ha dejado de ser quien se ve obligado a adquirir un producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, de escoger donde de recibir los mejores servicios. Es importante conocer no sólo quienes son nuestros clientes, sino cuáles son sus necesidades, qué esperan de los servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción.

En Costa Rica, poco se conoce la satisfacción del usuario y, por lo tanto, poco se ha hecho para mejorar los servicios. Pero este tema cobra cada día más importancia, sobre todo sí se considera trabajar con calidad es mantener viva la esperanza de cambio hacia una sociedad más justa y humana.

El Ministerio de Salud (2023), en su Encuesta de Satisfacción del Cliente, en total se encuestaron a 2873 personas de diferentes formas: 2355, presencial; 264, correo electrónico; 144, vía telefónica y 64, página web.

Mayormente, los encuestados indicaron que la información que se brinda en todo el proceso es de fácil comprensión, alta utilidad y bajo nivel de dificultad. Los valores que se alejan del promedio corresponden al nivel central por trámites de mayor complejidad. Dentro de las oportunidades de mejora, los encuestados mencionaron aspectos de las instalaciones, de los tiempos de entrega de documentos, del sistema Regístrelo, de la digitalización, de trámites en general, de conocimiento e información, de la atención al cliente y de la encuesta en sí.

La Dirección de Atención al Cliente toma nota de los hallazgos y procede a liderar las mejoras necesarias para que el Ministerio pueda servir de una mejor manera cada día.

Joel Barrios Delgadillo en su tesis Determinación y Mejoras para la Calidad del servicio al cliente en la empresa American Lubricants Supply S.A (2013) determina que a calidad en los servicios es sumamente relevante y un factor diferenciador.

Por ende, al aplicar los cuestionarios a los clientes, el promedio de satisfacción global que ofrece la empresa. resultó en un 92.40%. La dimensión “Tangibles” resultó con el

puntaje más bajo, con un valor de -1.8%, en donde la percepción del cliente es menor que la expectativa del servicio. El Índice de Calidad de Satisfacción general de la compañía es de -0.54, indicando que la percepción del cliente está por debajo de la expectativa. La aplicación de la herramienta Servqual fue muy importante ya que brindó información que permitió analizar, identificar y establecer mejoras en los puntos críticos del servicio. Por lo tanto, se evalúan y proponen alternativas de mejora con herramientas que pueden resolver los problemas en la organización, especialmente en la dimensión Tangibles, Capacitación, Dirección y Administración de la empresa, ya que éstas fueron las de mayor oportunidad de mejora detectadas en el diagnóstico interno y externo realizado

En el proyecto de Montoya (2017), titulado: *Mejora de resultados de satisfacción de cobranza por medio de la metodología DMAIC*, debido al bajo desempeño y deterioro, se realiza un análisis de causa raíz y se determina la necesidad de dos enfoques: el estudio de los clientes insatisfechos de la encuesta y revisión del proceso de elaboración, tabulación e interpretación de la encuesta y su muestra. En el análisis de los insatisfechos y con la ayuda de un gráfico de Pareto se identifica que la principal causa de insatisfacción se debe a las constantes llamadas que corresponde a un 38% de los clientes insatisfechos. Y por medio de una sesión de lluvia de ideas y un multivoto se define que la principal causa en el deterioro de los resultados es provocada por la naturaleza del negocio que no es agradable al cliente. Para cada uno de los enfoques se plantearon alternativas de solución como: cambios en la metodología de marcación del sistema, la definición de un proceso de canalización de oportunidades de mejora de áreas externas, cambios en la metodología de extracción de la muestra y estandarización de los procesos de realización de encuesta.

Adicionalmente, se establecen tres medidas de control con la finalidad de mantener las mejoras propuestas en el proceso, las cuales corresponden a: auditorías internas, revisión mensual de resultados, rendición de cuentas y la inclusión de métricas en las evaluaciones mensuales de desempeño, esto con el objetivo de mantener las mejoras. Para finalmente con la implementación de las alternativas propuestas, se mejora los

Resultados de satisfacción obteniendo un 77,6% e insatisfacción obtiene un 6,6%, que si bien es cierto, no alcanza aún la meta, logra una disminución de un 5,4% con respecto a diciembre del 2015 (el logro de ese mes fue de un 12%). En consecuencia, la Gerencia obtiene por segunda ocasión la recertificación en la norma GMD de COPC, que a diferencia de años anteriores en esta oportunidad no se presentaron penalizaciones.

En el artículo de la *Revista Punto de Vista*, denominado: “Satisfacción con los servicios de alimentación: propuesta de medición y aplicación en una universidad en Costa Rica” y realizado por Álvarez y Aguirre (2016), se tiene como propósito entender mejor cuáles son los factores técnicos, económicos y de entorno que afectan la satisfacción con los servicios de alimentación que brindan los centros educativos universitarios del país, a fin de evaluar si existe la posibilidad de que estos centros universitarios asuman estos servicios con fines de convertirlos en generadores de ingresos para financiar programas de beneficio social, dentro de sus áreas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Para tal propósito, se utilizó a la universidad Latina de Heredia, Costa Rica, como objeto de estudio, dado que este centro educativo presentaba las condiciones adecuadas para ello (se estaba implementando un programa de RSU y se contaba con la posibilidad de asumir el servicio que se encontraba concesionado). La muestra aleatoria fue de 343 estudiantes y se utilizó una combinación de análisis descriptivo e inferencial. Los resultados indicaron que el Alpha de Cronbach estimada fue de 0.7563. Las variables más importantes que influyen los niveles de satisfacción en los estudiantes que utilizan las áreas de alimentación de la universidad, se analizaron de acuerdo con los resultados del modelo derivado por el método de mínimos cuadrados ordinarios. Las tres variables más importantes que explican el nivel de satisfacción son: a) limpieza del local; b) calidad de los productos ofrecidos y c) nivel de precios manejados. Se aceptó la hipótesis de que la satisfacción con los servicios de alimentación en las universidades es un fenómeno multivariado. Se sugiere, dada la novedad del instrumento, aplicarlo en otras circunstancias, a fin de verificar su utilidad.

1.4.2 Antecedentes internacionales

El primer trabajo corresponde a *Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Tumi Perú S.R.L. en el año 2018* de Damiani (2018) Dicha tesis, buscó determinar si existía influencia de la calidad de servicio sobre la satisfacción del cliente en la empresa que desde el año 1993 en el rubro de ventas de equipo biomédico. Se utilizó el instrumento SERVPERF y se aplicó en una población de 200 clientes de los cuales solo 171 fueron los considerados para la investigación. La empresa deseaba saber cuál es nivel de calidad de servicio que estaban brindado para poder tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo. El tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicado y de nivel causal, y conto con un diseño no experimental. Los resultados indicaron que si existe influencia de la calidad de servicio frente a la satisfacción del cliente. La dimensión de elementos tangibles fue la que mayor media obtuvo frente a las demás dimensiones del constructo Calidad de Servicio, es decir es el aspecto que más valoran los clientes de El Tumi Perú S.R.L.

De acuerdo con la investigación titulada *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la Clínica de Fertilidad del Norte 'Clinifer' Chiclayo-2015*, Arrascue y Segura (2016) , la cual tenía como objetivo determinar la influencia que existe entre calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte "CLINIFER". Para ello, se realizó una investigación cuyo diseño fue no experimental cuantitativa descriptiva correlacional, cuya población y muestra es de 9 trabajadores y población y muestra finita de 32 clientes, utilizando como técnica la encuesta y como instrumento de investigación, un cuestionario estructurado de 26 preguntas con opción única y de calificación que miden los indicadores y las variables tanto independiente como dependiente, validado por especialistas. Luego de realizado el estudio, se comprobó la hipótesis planteada que determinó que la gestión de calidad influye de manera significativa en la satisfacción del cliente en la clínica de Fertilidad del Norte, CLINIFER - Chiclayo.

La investigación de Del Carpio y Marín (2018), titulada: *La calidad del servicio y la satisfacción de clientes masculinos, en los servicios de barbería*, tuvo como objetivo

determinar la relación entre el nivel de Calidad del Servicio y la Satisfacción de clientes masculinos en los servicios de barbería, usando el Modelo SERVQUAL en el distrito de Los Olivos (Chile). El diseño de la investigación con un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal, del tipo descriptivo – explicativo. La herramienta empleada fue la encuesta presencial. Según La Municipalidad de los Olivos, existen 71 barberías que se encuentran debidamente registradas y con licencia bajo el rubro de barberías. Como resultado del estudio de investigación, se concluye que existe relación directa entre el nivel de Calidad del Servicio y la Satisfacción de clientes masculinos en las barberías del distrito de Los Olivos. Por lo tanto, el nivel de calidad del servicio en las barberías es regular y la satisfacción de los clientes es media. Asimismo, la relación entre las dimensiones de la calidad de servicio, los resultados estadísticos arrojan una mayor prevalencia para la percepción La Empatía, siendo éste el elemento que tiene mayor influencia en la calidad de servicio en cuanto a los recursos y habilidades que poseen los barberos respecto a los parámetros de trabajo que cada empresario ofrece como servicio diferenciado. Como recomendación principal, se propone diseñar un sistema de gestión adecuado para este tipo de negocio, se sugiere aplicar el Esquema del Triángulo de Servicio que entrelaza sistema, personal y estrategias, teniendo como eje central al cliente.

Salas (2017), en su investigación denominada: *Customer Relationship Management (CRM) en la satisfacción del cliente en la Maestría de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016*, trabajó con una población de 587 estudiantes; de los cuales se obtuvo una muestra de 232 estudiantes. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de método hipotético deductivo, con un diseño no experimental de tipo transversal y correlacional causal. Una vez aplicado nuestro instrumento de medición, el cual fue el cuestionario, se procedió a analizar los resultados los cuales demuestran que la variable independiente Customer Relationship Management influye en la variable dependiente satisfacción del cliente. Todo ello demuestra que gestionar las relaciones con el cliente, usándola de una manera efectiva, podrá mantenerlos satisfechos.

Dávila y Flores (2017), en su trabajo titulado: *Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque*, determinan que las empresas que priorizan la calidad del servicio que ofrecen, teniendo como principal objetivo lograr la satisfacción del cliente, siendo este uno de los principales indicadores de la calidad del servicio. Esta tesis tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio en el Restaurante Turístico El Cántaro de Lambayeque. Para ello se utilizó el modelo de medición de calidad SERVPERF, que permitió conocer el grado de calidad de servicio que reciben los clientes. Para la realización de la investigación se planteó objetivos específicos, los cuales ayudaron a analizar cada elemento del método planteado: Determinar el grado de calidad de servicio que perciben los clientes en la dimensión de elementos tangibles. Encontrar el grado de calidad de servicio que perciben los clientes en la dimensión de fiabilidad. Determinar el grado de calidad de servicio que perciben los clientes en la dimensión de la capacidad de respuesta. Encontrar el grado de calidad de servicio que perciben los clientes en la dimensión de seguridad. Determinar el grado de calidad de servicio que perciben los clientes en la dimensión de empatía. Se concluyo, que los clientes se sienten conformes el servicio brindando por los colaboradores y la calidad de sus platos gastronómicos, aquellos que experimentan la combinación de los ingredientes más tradicionales de la comida lambayecana, llegando así a satisfacer sus necesidades procurando así que el servicio sea viable.

1.5 PROYECCIONES

1. Realizar un análisis integral que permita determinar la causa raíz de la baja en las ventas del restaurante durante el segundo semestre del 2024.
2. Recopilar información valiosa sobre la experiencia del cliente con el restaurante, que permita obtener la opinión de los clientes y sus comentarios, lo que puede traducirse en un aumento de las ventas.
3. Analizar el rumbo actual del restaurante en el *service journey* de sus clientes, así como demostrar que la implementación de encuestas periódicas permite detectar problemas antes de que se conviertan en tendencias negativas, lo que facilitará la intervención oportuna para abordar posibles causas de insatisfacción del cliente y reducir el riesgo de caída en las ventas.

4. Obtener una muestra representativa de clientes que hayan participado en la encuesta, con el fin de brindar resultados confiables y significativos sobre la experiencia cliente.

1.5.1 Alcances

A continuación, se presentan los siguientes alcances como parte del desarrollo de este proyecto:

El estudio permite obtener un dato estadístico de CSAT y DSAT de los clientes para con el restaurante Mandrágora Gastro Pub.

Con este se busca validar los procedimientos de atención al cliente actuales. Se llevará a cabo un análisis de causa raíz y se medirán las variables mediante un método de investigación cualitativa basado en atributos. La medición se fundamentará en la documentación obtenida a través de encuestas con escala de Likert.

- Determinar cuál es el grado de satisfacción del cliente con el restaurante.
- Brindar herramientas de solución a la insatisfacción del cliente.
- Aplicar herramientas de calidad para contribuir al máximo con el estudio de la problemática identificada y así orientar mediante estas técnicas enfocadas en la mejora continua del restaurante.
- Entender cuáles son las condiciones actuales del proceso de atención al cliente, así como tiempos de entrega de los platillos, calidad de estos y la apreciación del cliente entre calidad y precio
- El estudio permite obtener el NPS (Net Promotor Score) para determinar cuántos de los clientes actuales estarían dispuestos a recomendar el restaurante con familiar o amigo.

Para el desarrollo y obtención de la información del proyecto, se cuenta con la colaboración del gerente del restaurante.

1.5.2 Limitaciones

No existen limitaciones a la hora de realizar el presente estudio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 HERRAMIENTAS INGENIERILES

Seguidamente se detallan las herramientas y conceptos ingenieriles tomados en cuenta para el desarrollo del presente estudio de acuerdo con la metodología DMAIC.

2.1.1 Análisis FODA

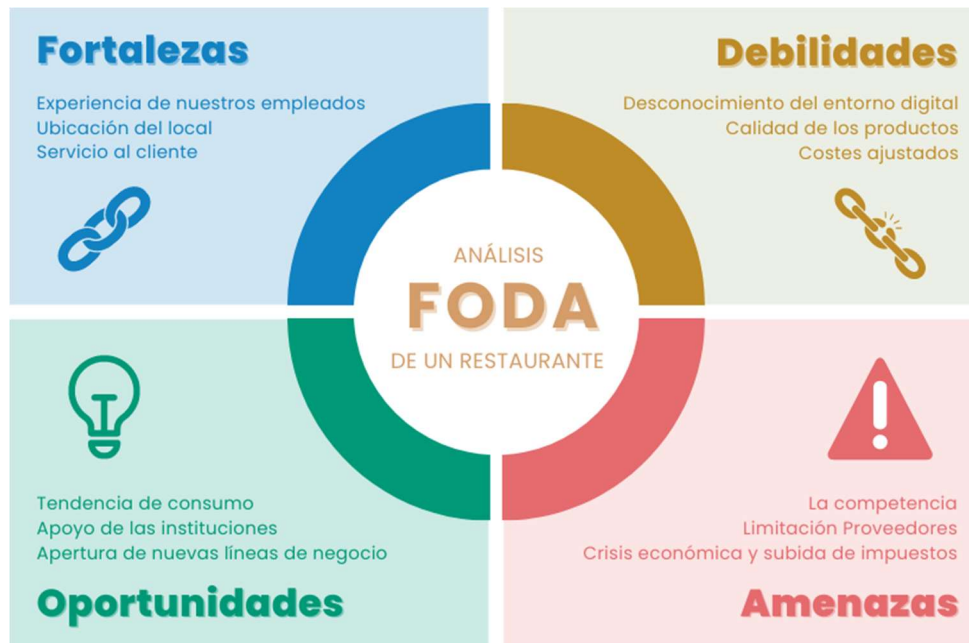
El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que permite efectuar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en la empresa.

El objetivo primordial del análisis FODA es obtener conclusiones sobre cómo el objeto estudiado puede afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Las variables se describen a continuación, según lo descrito por Fernández (2012, como se citó en Arriaga et al., 2017):

- Fortalezas: capacidades especiales de una empresa que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia y por las cuales los clientes la prefieren por sobre otras empresas con productos iguales o similares.
- Oportunidades: aquellos factores positivos, favorables y explotables que se deben descubrir en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: aquellos factores que ponen a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia, por ejemplo, actividades que no se desarrollan positivamente.
- Amenazas: situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa en el mercado.

Figura 2.1: Ejemplo de un análisis FODA



Fuente: Monegro, 2024.

2.1.2 Matriz de estrategias

La matriz FODA, también conocida como análisis DAFO o SWOT, es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a evaluar la situación actual de una organización, proyecto o incluso una persona al identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esta herramienta es crucial para la toma de decisiones y la planificación estratégica porque permite maximizar los puntos fuertes, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y mitigar las amenazas (Wikipedia, 2025a).

Figura 2.2: Ejemplo de una matriz de estrategias

FODA	FORTALEZAS Enlista tus fortalezas	DEBILIDADES Enlista tus debilidades
OPORTUNIDADES Enlista tus oportunidades	F-O Estrategia máx-máx Estrategia que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades	D-O Estrategia mín-máx Estrategias que usan oportunidad para minimizar las debilidades
AMENAZAS Enlista tus amenazas	F-A Estrategia máx-mín Estrategias que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas	D-A Estrategia mín-mín Estrategias que evitan las amenazas para minimizar las debilidades

Fuente: Hotmart, 2022.

2.1.3 Análisis de stakeholders

Un análisis de *stakeholders* ayuda con el desarrollo de una estrategia eficaz de comunicación y participación de las partes interesadas y es un elemento fundamental del plan de gestión de las partes interesadas de una organización. El mapeo de las partes interesadas ayuda a priorizar los recursos y proporciona una base para un plan de comunicaciones y participación (Simply Stakeholders, 2025).

Figura 2.3: Ejemplo de un análisis de stakeholders



Fuente: Lira, 2021.

2.1.4 Gráfico de barras vertical

En cuanto a este tipo de gráfico, Miro (2025) explica:

Un gráfico de barras es una forma de representar gráficamente datos numéricos mediante rectángulos verticales u horizontales, conocidos como barras. El tamaño de cada barra se ajusta proporcionalmente al valor que representa. Este tipo de gráficos proporcionan una comparación visual de cantidades o frecuencias, lo que facilita la interpretación de los datos. [...]

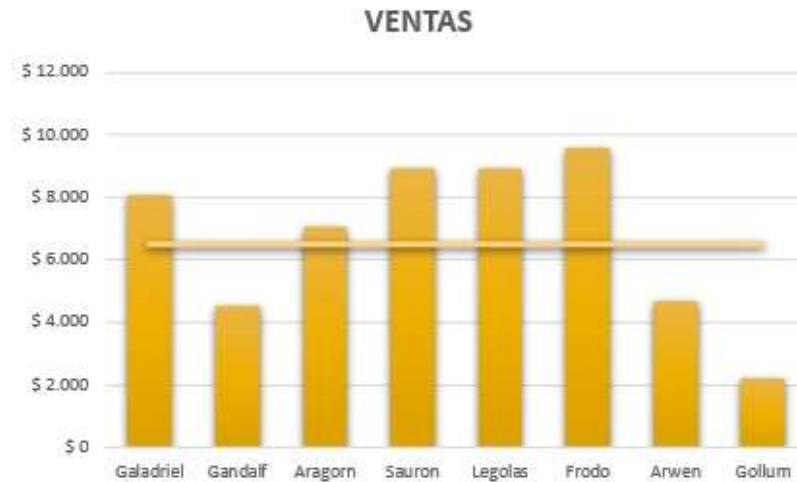
Su popularidad se debe a la capacidad de presentar información de una manera sencilla y comprensible, haciendo más fácil la tarea de analizar y tomar decisiones basadas en los datos.

Asimismo, Miro (2025) enumera sus funciones:

- Comparar cantidades: son ideales para comparar cantidades o frecuencias entre diferentes grupos o categorías.

- Analizar tendencias: aunque los gráficos de líneas son más comunes para analizar tendencias a lo largo del tiempo, los diagramas de barras también pueden ser útiles para esta tarea, especialmente cuando los cambios son discretos y no continuos.
- Presentar datos: son una excelente forma de representar datos, ya que permiten una fácil comparación entre diferentes grupos. Es una herramienta muy utilizada para hacer presentaciones porque permite ver los datos de una forma muy visual para facilitar la captación.

Figura 2.4: Ejemplo de un gráfico de barras vertical



Fuente: PlanillaExcel, 2025

2.1.5 Cliente incógnito

Un cliente incógnito es una persona que se hace pasar por un cliente normal para evaluar la calidad de un servicio o producto de una empresa. Los clientes incógnitos interactúan con el personal de la empresa como si fueran clientes reales y luego proporcionan retroalimentación detallada sobre su experiencia. Esta información ayuda a las empresas a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones para mejorar la calidad del servicio al cliente. Finalmente, el cliente incógnito elabora un informe con las observaciones hechas, el cual comparte con la organización; de este modo, ahora el negocio cuenta con información fiable que le ayudará a realizar las correcciones necesarias en el servicio que ofrece.

Figura 2.5: Ejemplo de la estructura del cliente incógnito



Fuente: Cliente Incógnito El Salvador, 2022.

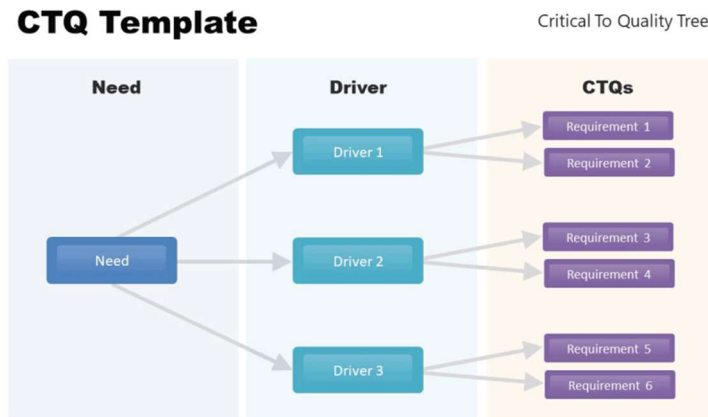
2.1.6 Árbol de CTQ

Global Trust Association (2019) indica en cuanto a esta herramienta:

El árbol crítico de la calidad (CTQ, por sus siglas en inglés) es un diagrama en el que se muestran los indicadores de calidad que permiten medir y determinar la calidad de un producto y/o servicio de una forma cuantitativa y cualitativa. Para desarrollar el árbol CTQ, la organización necesita identificar al cliente o usuario, las necesidades críticas que el producto y/o servicio debe satisfacer, los controladores de calidad y los requisitos de rendimiento. Su elaboración implica la jerarquización de prioridades en el resultado y la eliminación de aquellos rasgos que no son fundamentales para satisfacer las exigencias del cliente.

Uno de los atributos más importantes de un árbol CTQ es que viene trasladado directamente de la voz del cliente (VOC, por sus siglas en inglés) y esto nos da un panorama completo de las necesidades reales del cliente.

Figura 2.6: Ejemplo de un árbol de CTQ



Fuente: FPPT.com, 2025.

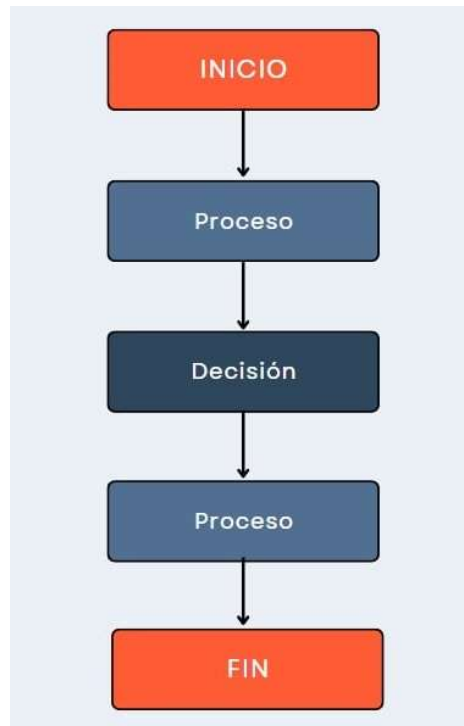
2.1.7 Diagrama de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso o algoritmo, utilizando símbolos estandarizados para mostrar los pasos y la secuencia en la que se deben realizar.

Son útiles para visualizar, planificar, mejorar y comunicar procesos, tanto técnicos como no técnicos. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender.

Los diagramas de flujo emplean rectángulos, óvalos, diamantes y otras numerosas figuras para definir el tipo de paso, junto con flechas conectoras que establecen el flujo y la secuencia. Pueden variar desde diagramas simples y dibujados a mano hasta diagramas exhaustivos creados por computadora que describen múltiples pasos y rutas.

Figura 2.7: Ejemplo de un diagrama de flujo



Fuente: Rodrigues, 2025.

2.1.8 Key performance indicator (KPI)

Performance indicator, que en español se traduce como indicador clave de desempeño. Se trata de una métrica cuantificable que permite medir el rendimiento de una actividad o tarea en relación con los objetivos de una empresa.

Los KPI son una herramienta fundamental para comprender el desempeño de una empresa y cómo mejorarlo. Permiten a las organizaciones evaluar su rendimiento y decidir si deben continuar con las estrategias actuales o si necesitan cambiarlas.

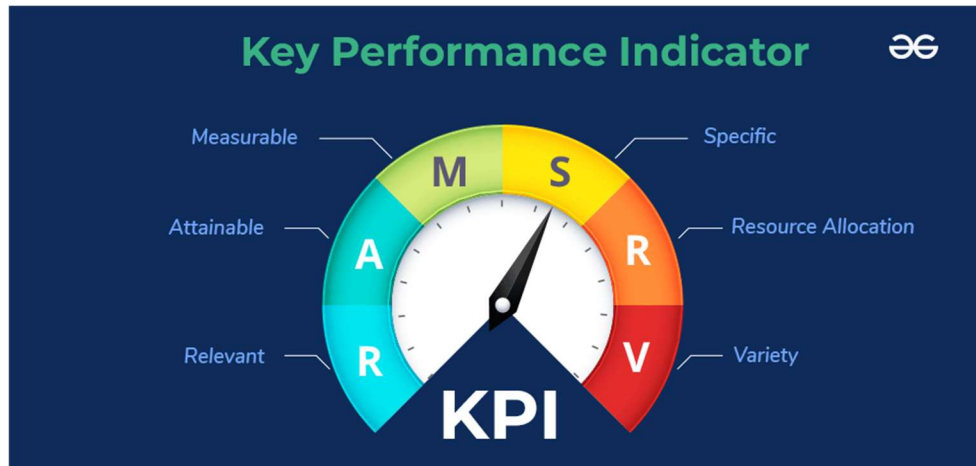
Los KPI pueden ser números o porcentajes (Kenwin, 2024).

Algunos ejemplos de KPI son:

- Plazo de aprovisionamiento.
- Margen entre coste de materia prima y total de ventas.
- Plazo medio de pago.
- Cumplimiento de plazos.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Rentabilidad de un proyecto (retorno de la inversión ROI).

- Calidad de la gestión de la empresa.

Figura 2.8: Ejemplo de KPI



Fuente: BrandLume, 2025.

2.1.9 Encuesta cualitativa

Ortega (2025) menciona sobre este tipo de encuesta lo siguiente:

Las encuestas cualitativas son una herramienta de investigación en la que se utilizan preguntas abiertas con el objetivo de conocer opiniones, experiencias, narraciones o relatos de los encuestados.

Este tipo de encuesta es útil para generar información a través de una conversación que permita identificar los temas o cuestiones iniciales que se explorarán más adelante en una investigación.

Las encuestas del tipo cualitativo piden comentarios, opiniones, sugerencias y otros tipos de respuestas que no son tan fáciles de clasificar y contabilizar como los números.

Figura 2.9: Ejemplo de una encuesta cualitativa

The image shows a digital survey form with a light blue background. It contains five sections, each with a title, a prompt, and a response area. The sections are: 1. 'Policlínico' with a dropdown menu and a help icon; 2. 'Municipio' with a dropdown menu; 3. 'Centro Municipal de Información' with radio buttons for 'Sí' and 'No'; 4. 'Cargo' with a dropdown menu and a help icon; 5. 'Tiempo que lleva en el cargo' with radio buttons for 'Menos de un año' and 'De uno a dos años'.

*Policlínico
Seleccione una de las siguientes opciones
Por favor escoja...
? Seleccione el nombre de su policlínico

*Municipio
Seleccione una de las siguientes opciones
Por favor escoja...

*Centro Municipal de Información
☐ Sí ☐ No

*Cargo
Seleccione una de las siguientes opciones
Por favor escoja...
? Cargo que ocupa dentro de la biblioteca

*Tiempo que lleva en el cargo
Seleccione una de las siguientes opciones
☐ Menos de un año
☐ De uno a dos años

Fuente: Llanusa et al., 2015.

2.1.10 Escala de Likert

De acuerdo con Kenwin (2024), es un método popular en encuestas y cuestionarios, especialmente en investigación de mercados y estudios sociales, para medir actitudes y opiniones. Es ampliamente utilizada en encuestas de satisfacción, y en la recopilación de información sobre productos o servicios.

Ventajas

- Es fácil de entender tanto para el investigador como para el encuestado.
- Permite cuantificar y analizar datos cualitativos de manera estructurada.
- Es sencillo analizar la interpretación de resultados y facilita la toma de decisiones.

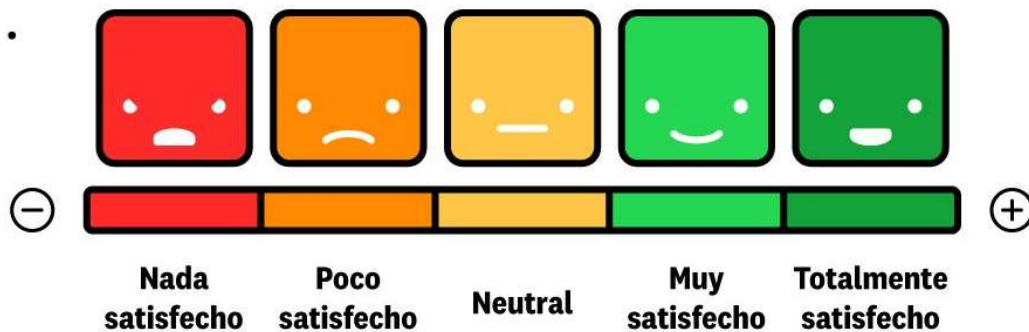
Recomendaciones

- Evitar sesgos en la redacción de las afirmaciones para asegurar la validez de los resultados.
- Procurar que esté al alcance de todos los clientes.

Clasificación de la escala

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho.
3. Ni satisfecho ni insatisfecho (neutro).
4. Satisfecho.
5. Muy satisfecho.

Figura 2.10: Ejemplo de una escala de Likert



Fuente: Muguira, 2025.

2.1.11 Net promotor score (NPS)

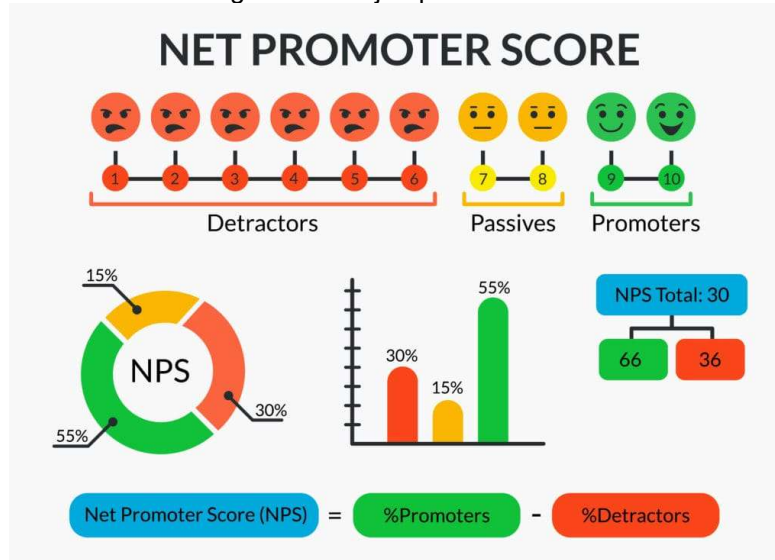
De acuerdo con Ortega (2025), es una métrica que se utiliza para medir la lealtad del cliente y su disposición a recomendar un producto o servicio. Se mide en una escala de 0 a 10.

Las variables se describen a continuación:

- **Detractores (0-6):** Este grupo incluye a los clientes insatisfechos que podrían hablar negativamente sobre la marca. Un alto porcentaje de detractores es preocupante, ya que puede afectar la reputación de la empresa y la adquisición de nuevos clientes.
- **Pasivos (7-8):** Los pasivos son aquellos que están satisfechos, pero no lo suficiente como para recomendar activamente el servicio. Aunque no son detractores, su presencia en el NPS puede ser una señal de que hay espacio para mejorar la experiencia del cliente.
- **Promotores (9-10):** Este porcentaje representa a los clientes que están muy satisfechos con el servicio o producto y lo recomendarían a otros (Ortega, 2025).

El cálculo del NPS se realiza restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores (Ortega, 2025).

Figura 2.11: Ejemplo de un NPS



Fuente: Coco Solution, 2020.

2.1.12 Pregunta abierta

Una pregunta abierta en una encuesta es aquella que permite a los encuestados responder con sus propias palabras, sin estar limitados a opciones predefinidas. Estas preguntas fomentan respuestas detalladas y permiten una comprensión más profunda de las perspectivas de los encuestados.

Características de las preguntas abiertas:

- Respuestas libres: los encuestados pueden expresar sus ideas y opiniones libremente, sin restricciones.
- Profundidad en la información: permiten obtener datos cualitativos ricos y detallados sobre un tema.
- Exploración de motivaciones: ayudan a comprender las razones detrás de las opiniones y comportamientos (Kenwin, 2024).

Figura 2.12: Ejemplo de una pregunta abierta

1.- ¿Cuál es tu plato favorito?

Escribe aquí tu respuesta...



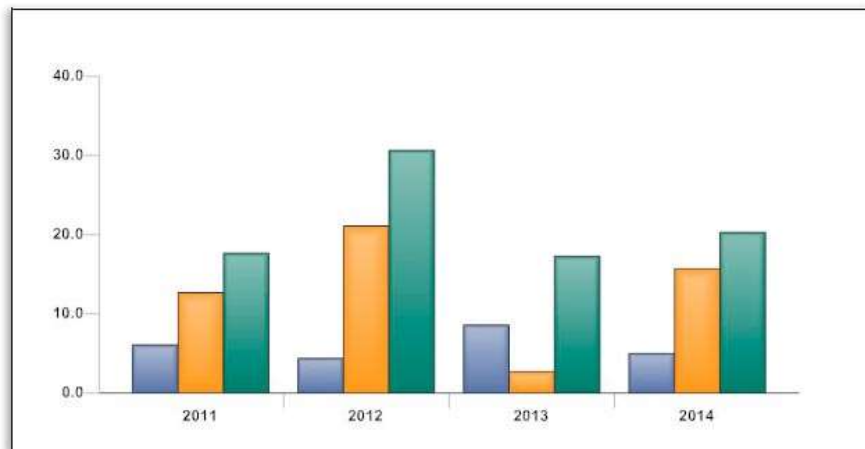
Fuente: IDA, 2019.

2.1.13 Gráfico de barras comparativas

Los gráficos comparativos son representaciones visuales de datos que se utilizan para comparar y contrastar dos o más conjuntos de datos. Se utilizan comúnmente en el análisis de datos para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables.

Son útiles para mostrar comparaciones entre métricas relacionadas, ver cambios en valores de métricas durante un periodo de tiempo o comparar uno o varios valores de métricas entre varios grupos de datos (Social Media Pymes, 2025).

Figura 2.13: Ejemplo de un gráfico de barras comparativas



Fuente: Social Media Pymes, 2025.

2.1.14 Diagrama de Pareto

Con relación a este diagrama, Ramírez (2024) señala:

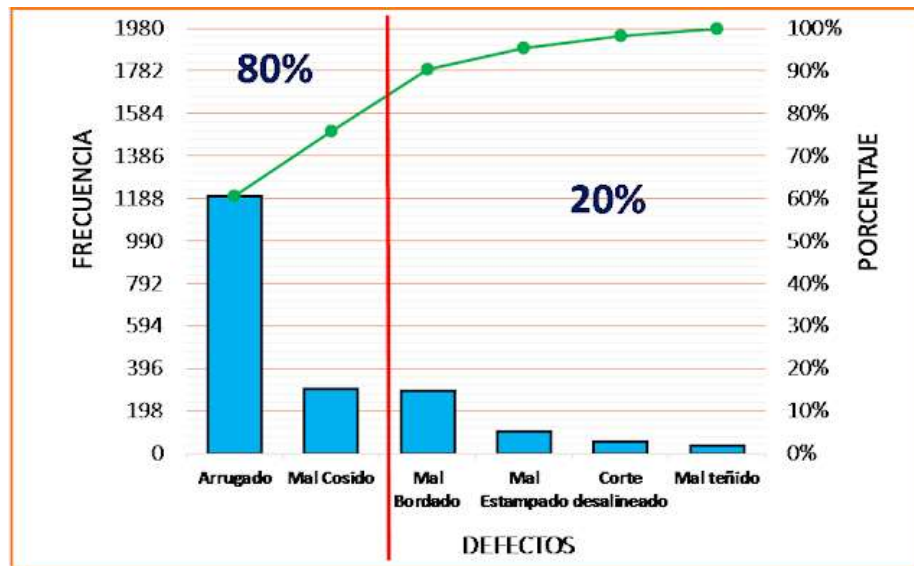
El diagrama de Pareto es una técnica que permite clasificar gráficamente la información de mayor a menor relevancia, con el objetivo de reconocer los problemas más importantes en los que deberías enfocarte y solucionarlos.

Esta técnica se basa en el principio de Pareto o regla 80/20, la cual establece una relación de correspondencia entre los grupos 80-20, donde el 80 % de las consecuencias provienen del 20 % de las causas [...].

[...] consiste en representar de manera gráfica que clasifica los aspectos relacionados con una problemática y los ordena de mayor a menor frecuencia, con lo que permite visualizar de forma clara cuál es la causa principal de una consecuencia. [...]

[...] la función del diagrama de Pareto es que las empresas puedan reconocer cuáles son las necesidades más importantes a las que debería dirigir sus esfuerzos y no malgasten recursos en asuntos poco relevantes, de ahí la importancia de siempre hacer un análisis de datos.

Figura 2.14: Ejemplo de un diagrama de Pareto



Fuente Arroyo, 2025.

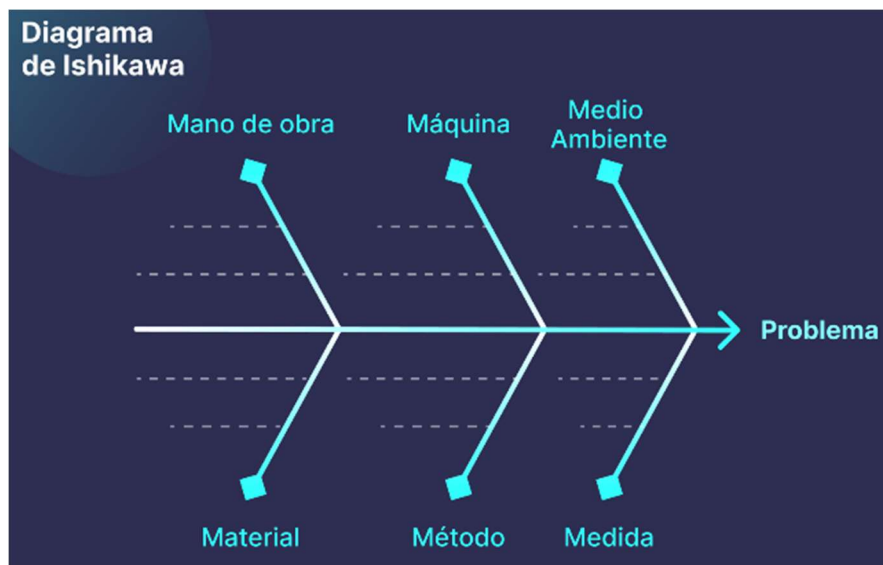
2.1.15 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, denominado diagrama de causa y efecto o de espina de pescado, es un organizador gráfico que representa las causas de un problema, para

encontrar una solución, o de un hecho, para conocer qué eventos lo produjeron. Una vez que se detecta qué elemento genera el inconveniente, es posible plantear una solución para mejorar la calidad de un servicio o un producto, alcanzar la eficiencia en un proceso o lograr un objetivo.

- Su estructura se parece a un esqueleto de pescado, donde la cabeza representa el problema y las espinas las causas.
- Se basa en la idea de que todo problema tiene una causa raíz.
- Es adaptable a cualquier tipo de industria, actividad, área, contexto o situación.
- Se utiliza para analizar lo que va mal en los sistemas, procesos y productos (Narvaez, 2025).

Figura 2.15: Ejemplo de un diagrama de Ishikawa



Fuente: Rucabado, 2024.

2.1.16 Lluvia de ideas

“Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado” (Wikipedia, 2025b).

Se debe usar la lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

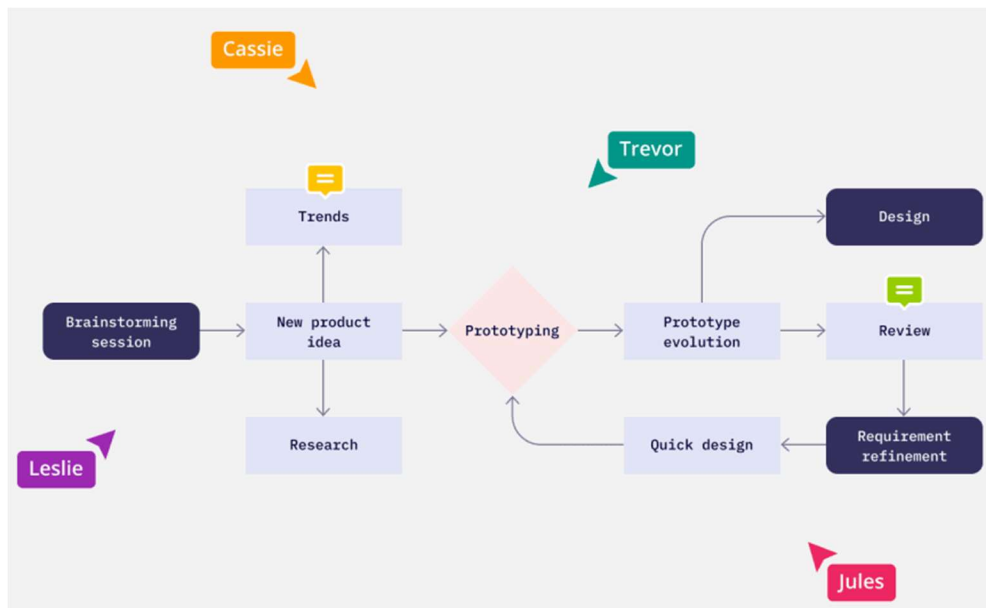
- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.

- Involucrar oportunidades para mejorar.

Esta herramienta permite:

- Plantear y resolver los problemas existentes.
- Plantear posibles causas.
- Plantear soluciones alternativas.
- Desarrollar la creatividad.
- Discutir conceptos nuevos.
- Superar el conformismo y la monotonía.

Figura 2.16: Ejemplo de una lluvia de ideas



Fuente: Nguyen, 2025.

2.1.17 Análisis GAP

ICX Consulting (2025) define este tipo de análisis y los pasos para llevarlo a cabo:

El análisis GAP, también conocido como análisis de brechas, es una herramienta que compara el desempeño actual de una empresa con el deseado. Este análisis permite identificar las brechas y crear planes de acción para cerrarlas.

El análisis GAP es una herramienta útil para la planificación estratégica. Permite identificar los puntos débiles y los problemas internos que afectan la productividad, la eficiencia y el rendimiento.

Los pasos para realizar un análisis GAP son:

1. Identificar la situación actual.
2. Identificar la situación deseada.
3. Identificar la brecha.
4. Planificar cómo cerrar la brecha.
5. Implementar el plan.
6. Monitorear los resultados.

Algunos tipos de brechas que se pueden identificar con un análisis GAP son: brechas de rendimiento, brechas de beneficios, brechas de mercado, brechas de fuerza laboral, brechas de habilidades.

Figura 2.17: Ejemplo de un análisis GAP

Metodología Análisis GAP



Fuente: Auditoría Group, 2025.

2.1.18 Consultorías en experiencia cliente

La consultoría de experiencia (CX, por sus siglas en inglés) se refiere a la práctica de ayudar a las empresas a mejorar la forma en que interactúan con sus clientes, con el objetivo de aumentar la satisfacción, la lealtad y la defensa del cliente. Los consultores de experiencia del cliente trabajan para optimizar cada punto de contacto entre la empresa y sus clientes, desde el primer contacto hasta el servicio postventa, para asegurar que la experiencia sea positiva, eficiente y memorable. Las razones por las que se contrata a un consultor o consultora pueden ser tan diversas como lo son las percepciones de los equipos directivos sobre para qué necesita su organización algún tipo de ayuda externa (Rey, 2019).

2.1.19 Diagrama de Gantt

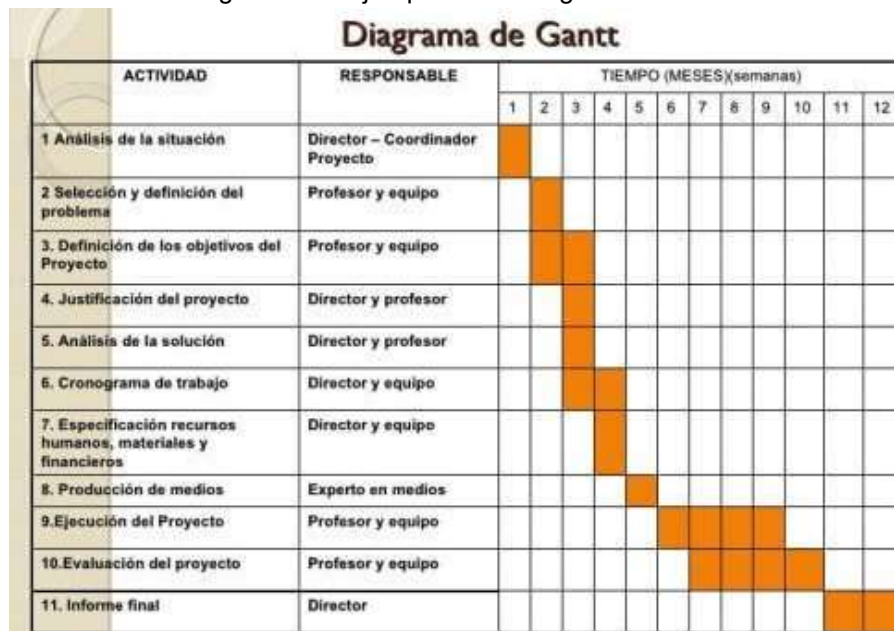
El diagrama de Gantt es un diagrama de barras visual que se utiliza para planificar y hacer un seguimiento del progreso de un proyecto. Actúa como un cronograma que muestra la lista de tareas implicadas, sus fechas de inicio y finalización, los objetivos, las dependencias entre las tareas y las personas encargadas.

Los diagramas de Gantt normalmente tienen dos secciones: en la parte izquierda se incluye una lista de tareas y, en la derecha, un cronograma del proyecto con barras que representan el trabajo. De esta manera, los equipos pueden mantener una estrategia coherente en los proyectos.

Los diagramas de Gantt tienen dos ventajas principales.

- Facilitan la creación de planes complejos, especialmente aquellos en los que participan varios equipos y cuyos plazos cambian.
- Ayudan a los equipos a programar las tareas en función de los plazos y a asignar los recursos de forma eficaz (Giani, 2024).

Figura 2.18: Ejemplo de un diagrama de Gantt



Fuente: Salas, 2017.

2.1.20 Benchmarking competitivo

El *benchmarking* competitivo es una herramienta estratégica que permite a las empresas comparar su desempeño con el de sus competidores directos para identificar áreas de mejora y obtener una ventaja competitiva. Implica analizar métricas clave, procesos y estrategias de la competencia para aprender de sus mejores prácticas y aplicarlas a la propia empresa (Universidad Internacional de La Rioja, 2025).

Figura 2.19: Ejemplo de un benchmarking



Fuente: Marketing, 2024.

2.1.21 Incentivos laborales

Da Silva (2025) señala respecto a los incentivos laborales:

[...] son objetos, servicios, eventos o acciones que animan a un empleado a trabajar más duro para una empresa. Pueden ser estímulos económicos, no económicos, interpersonales o de desarrollo profesional.

En otras palabras, los diferentes tipos de incentivos laborales funcionan como recompensas que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de utilizar su talento para lograr los objetivos comerciales.

Figura 2.20: Ejemplo de incentivos laborales



Fuente Procesa Group, 2025.

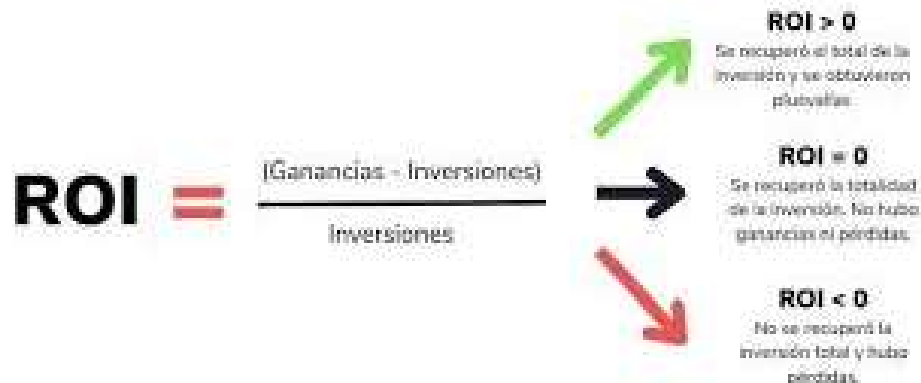
2.1.22 Análisis del retorno de la inversión (ROI)

Batllo (2024) menciona acerca del ROI:

[...] es una métrica financiera que mide la rentabilidad de una inversión. Se calcula como el porcentaje de beneficio que se obtiene por cada euro invertido. El ROI es una herramienta valiosa para los directivos, ya que les permite evaluar la eficacia de las inversiones y los esfuerzos de *marketing*.

Optimizar el ROI no solo mejora la eficiencia financiera, sino que también orienta decisiones estratégicas para alcanzar objetivos empresariales.

Figura 2.21: Ejemplo de un análisis ROI



Fuente: Montezana, 2023.

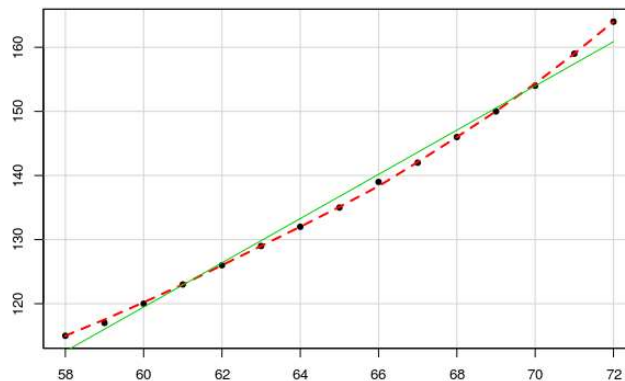
2.1.23 Análisis de regresión lineal

En cuanto a este análisis, Agencia de Estudios de Mercado (2023) establece:

La regresión lineal es una herramienta estadística utilizada en la investigación de mercados para examinar la relación entre dos o más variables, y así poder predecir valores futuros de una de ellas en función de la otra. En términos simples, la regresión lineal nos ayuda a entender cómo una variable afecta a otra.

En la investigación de mercados, la regresión lineal se aplica generalmente para predecir el comportamiento de una variable de interés, como las ventas o el comportamiento del consumidor, en función de otras variables que pueden influir en ella, como la publicidad, el precio, la promoción, la marca, o bien un proceso de capacitación.

Figura 2.22: Ejemplo de un análisis de regresión lineal



Fuente: Vinuesa, 2016.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se exponen los detalles más importantes de la empresa Mandrágora Gastro Pub, donde se realiza el estudio.

2.2.1 Visión/misión

La visión y misión de la empresa se muestran seguidamente.

Visión

Ser reconocidos como el gastro pub líder en Costa Rica, innovando constantemente en nuestra oferta culinaria y convirtiéndonos en un referente de

calidad y creatividad. Aspiramos a crear un espacio que fomente la comunidad, donde los amantes de la buena comida y compañía puedan compartir momentos memorables (Mandrágora Gastro Pub, 2024).

Misión

En Mandrágora Gastro Pub nos dedicamos a ofrecer una experiencia gastronómica única que fusiona sabores locales e internacionales, utilizando ingredientes frescos y de alta calidad. Nuestro compromiso es brindar un ambiente acogedor donde cada cliente se sienta como en casa, disfrutando de una atención excepcional y una amplia selección de bebidas artesanales (Mandrágora Gastro Pub, 2024).

2.2.2 Antecedentes históricos

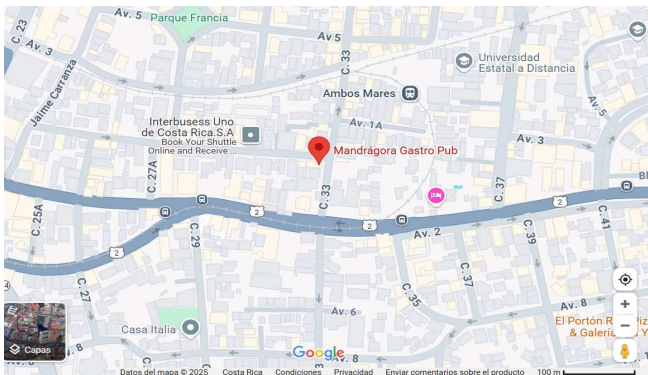
El nombre del restaurante está relacionado con el mundo de la película “Harry Potter y la Cámara Secreta”, donde se habla de la planta llamada mandrágora, que durante miles de años algunos pueblos han usado como analgésico o alucinógeno.

Hace quince años anotamos en un papel el proyecto de un restaurante. Era un sueño pequeño que teníamos. Fue hasta este 2022 que la magia provocó que todo se diera para cumplirlo y nos tiráramos al agua. Apostamos por una propuesta innovadora y muy diferente, no hay nada parecido en barrio Escalante. Nuestro sueño siempre fue algo alejado de lo tradicional y que llamara la atención (Vega, 2022).

2.2.3 Ubicación geográfica

La ubicación de la empresa es 75 metros al sur de Intensa (avenida 1, calle 33), en la popular zona de comidas de barrio Escalante.

Figura 2.23: Mapa satelital de Mandrágora Gastro Pub

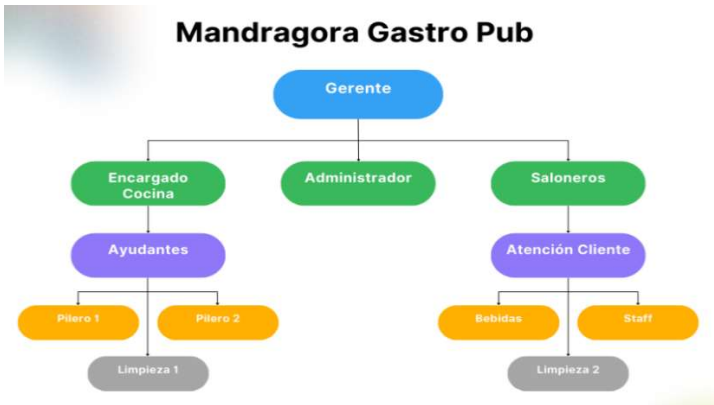


Fuente: Google Maps, 2024.

2.2.4 Estructura organizacional

El organigrama de la empresa se muestra a continuación:

Figura 2.24: Organigrama de Mandrágora Gastro Pub



Fuente: Mandrágora Gastro Pub, 2024.

2.2.5 Cantidad de empleados

La cantidad de empleados por área se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Cantidad de empleados por área

Puesto o Área	Cantidad
Meseros	10
Cocina	6
Limpieza	2
Administrativo	2
Total	20

Fuente: Mandrágora Gastro Pub, 2024.

2.2.6 Tipos de productos

En el restaurante Mandrágora Gastro Pub, los platillos son únicos y están inspirados en la magia de la película de Harry Potter. Cada platillo lleva un nombre relacionado con la historia, lo cual hace que la experiencia de comer sea mágica y divertida. La idea es atraer a los clientes a un mundo lleno de encanto y sabor. En el mundo de Harry Potter la varita siempre escoge al mago, pero en el mundo tico funciona a la perfección si el comensal escoge el restaurante.

2.2.7 Mercado de exportación

Actualmente, la empresa no tiene mercado de exportación.

2.2.8 Descripción general del proceso de atención al cliente

Recepción del cliente: el cliente llega y es recibido por el personal del restaurante, quien le da la bienvenida y lo guía a su mesa.

Entrega del menú: se le proporciona el menú, que incluye una variedad de platos y bebidas. El colaborador puede hacer recomendaciones o responder preguntas sobre los platos.

Toma de pedido: una vez que el cliente ha decidido qué desea ordenar, el colaborador toma el pedido de manera clara, asegurándose de que se comprendan las preferencias y cualquier requerimiento especial.

Confirmación del pedido: el colaborador repite el pedido al cliente para confirmar que todo es correcto antes de enviarlo a la cocina.

Preparación de la comida: el pedido se envía a la cocina donde se prepara según los estándares del restaurante.

Servicio de la comida: una vez que los platos están listos, el colaborador los lleva a la mesa, asegurándose de que todo esté en orden.

Atención durante la comida: durante la comida, el colaborador está disponible para atender cualquier necesidad adicional, como *refills* de bebidas o consulta sobre otros platos.

Cobro: al finalizar la comida, se presenta la cuenta. El cliente puede solicitar modificaciones si es necesario.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

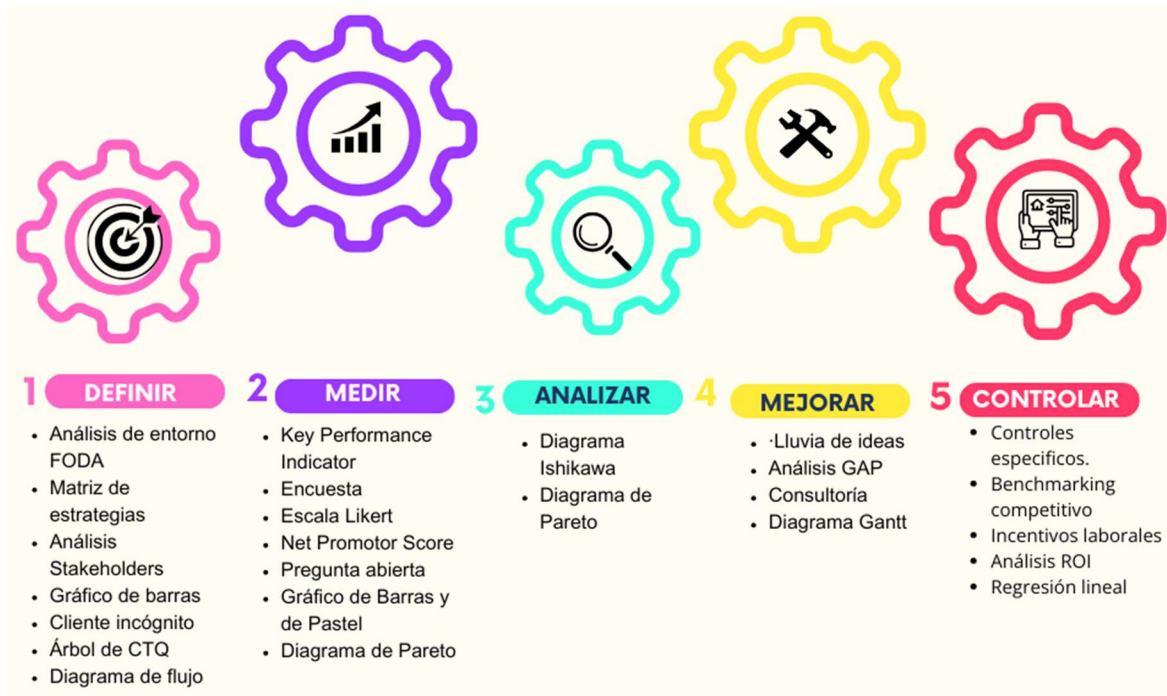
Este trabajo tendrá un enfoque de investigación mixto, debido a que por el tipo de herramientas ingenieriles utilizadas generan datos cualitativos y cuantitativos, teniendo como parámetro de medición la documentación por medio de bases de datos recolectadas por encuestas que permitirán realizar reportes programados para valorar el tema experiencia cliente y el *service journey*. La ventaja que tiene un estudio mixto es que si existen variables con relevancia, se pueden abordar por medio de una pregunta abierta y, así, poder entender mejor las respuestas del cliente obteniendo una riqueza de datos para trabajar.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación se define como el conjunto de procedimientos y técnicas que se utilizan para obtener información y conocimiento sobre un fenómeno o problema específico. En el caso de la investigación mixta, se busca analizar y evaluar el proceso de llenado de encuestas con un método no aleatoria voluntario de encuestas relacionadas con la experiencia del cliente por medio de la metodología DMAIC.

Este enfoque de investigación se basa en el uso de técnicas de recolección de datos, como la documentación por medio de encuestas, para obtener información cuantitativa sobre el proceso de atención al cliente. Estos datos cuantitativos se utilizan para generar reportes programados que permiten valorar el avance en dicho proceso. El uso de bases de datos y reportes programados son herramientas clave para medir el avance y generar los respectivos planes de acción.

Figura 3.1: Metodología DMAIC



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Definir

Medir la experiencia del cliente, mediante el método de investigación mixta con el fin de valorar procesos y revisar los procedimientos actuales de atención al cliente.

Medir

Generar un histórico de los meses de diciembre 2024 y enero, febrero y marzo 2025, para determinar el comportamiento que se ha venido presentando en la experiencia cliente. Considerando atributos (KPI) como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente, la percepción de la comida, el ambiente del restaurante y la relación calidad-precio por medio de una encuesta en Google Forms con escala de Likert.

Analizar

Analizar y evaluar los resultados obtenidos en la encuesta; al respecto, por medio de gráficos se reflejan los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción, evidenciando el panorama actual del restaurante, para poder monitorear la efectividad del servicio que le permita a la administración tomar decisiones.

Mejorar

Proponer un plan de mejora de acuerdo con la causa raíz identificada en el analizar, permitiendo monitorear la estabilidad y variabilidad del proceso a lo largo del tiempo por medio de distintas herramientas ingenieriles.

Controlar

La experiencia del cliente es uno de los pilares más importantes para asegurar el éxito y longevidad del restaurante. De ahí surge la necesidad de establecer un procedimiento de atención que favorezca la mejora continua con un diagrama de flujo adecuado para el servicio y un control periódico de este con técnicas como cliente incógnito y la encuesta de satisfacción haciendo mediciones de diferentes KPI.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

En el contexto del control estadístico de la calidad por medio de metodología DMAIC, se propone implementar una encuesta para los clientes por medio de un código QR que redirecciona al cliente a una encuesta en la plataforma de Google Forms que está disponible en cada mesa con la frase “Tu opinión nos importa”. Por lo tanto, es fundamental que el personal esté familiarizado con los parámetros establecidos para manejar eficazmente cualquier eventualidad.

Además de realizar un control periódico a lo largo del mes para verificar la aceptación de la encuesta por parte de los clientes. Este monitoreo no solo permitirá verificar el correcto funcionamiento del sistema, sino que también ayudará a asegurar que los colaboradores promuevan la encuesta, en proporción a la cantidad de clientes en el restaurante. Como señala Acuña (2002), “la implementación de técnicas de control estadístico es crucial para identificar variaciones y asegurar la calidad del servicio” (p. 560).

Asimismo, Acuña (2002) enfatiza que “el análisis de datos recolectados permite tomar decisiones informadas que mejoran continuamente los procesos” (p. 562).

3.3.1 Sujetos de información

Clientes: La población objetivo que ejecutará la encuesta los clientes del restaurante Mandrágora Gastro Pub.

Plataformas de envío: Herramientas o *software* utilizados para distribuir la encuesta.

Metodología de encuesta: Cómo se diseñó la encuesta con un enfoque mixto, incluyendo el tipo de preguntas, formato, KPI y escala por utilizar.

Datos de respuesta: Información recopilada de las respuestas de los clientes, que puede ser analizada estadísticamente.

Tasa de respuesta: Proporción de encuestas que llenan los clientes, el colaborador debe hacer la invitación al cliente a compartir su experiencia en el restaurante, esto es vital para evaluar la experiencia cliente.

Análisis de resultados: Métodos estadísticos utilizados para interpretar los datos recopilados de la encuesta, logrando tener una muestra representativa y sin sesgos.

3.4 VARIABLES DE ANÁLISIS

A continuación, se detallan las características de las variables de análisis y su relación con los objetivos específicos del estudio. Las variables colaboran en el inicio de una investigación ya que por medio de las mismas se puede medir, controlar y analizar el proyecto en estudio.

Tabla 3.1: Variables de la investigación por objetivo específico

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Operacionalización	Instrumentalización
Definir los factores que influyen en el proceso actual de la atención al cliente del restaurante mediante un análisis del contexto y caracterización del proceso.	Factores	Causa que contribuye, junto con otras, a producir un determinado resultado.	Identificar mediante el desarrollo de técnicas de análisis.	Análisis de entorno FODA Matriz de estrategias Análisis de <i>stakeholders</i> Gráfico de barras Cliente incógnito Árbol de CTQ Diagrama de flujo
Medir el impacto de los factores detectados en el proceso actual de atención con la aplicación de técnicas de voz del cliente y estadística descriptiva.	Medir	Proceso de comparar una magnitud con una unidad de medida establecida para determinar su valor cuantitativo.	Análisis de los resultados obtenidos.	<i>Key performance indicator</i> Encuesta Escala Likert <i>Net promotor score</i> Pregunta abierta Gráfico de barras y de pastel Diagrama de Pareto
Analizar las causas que provocan la afectación en la experiencia del cliente mediante un estudio de causas raíz que determine las más críticas.	Causas críticas	La causa es el motivo o razón para obrar de una manera determinada.	Crear alternativas para solucionar las causas críticas identificadas en los resultados obtenidos en el análisis de las causas críticas.	Lluvia de ideas Diagrama de Ishikawa Diagrama de Pareto
Proponer mejoras y controles que disminuyan la variabilidad del proceso de atención del cliente y aumenten su satisfacción con el restaurante y su <i>service journey</i> .	Propuestas	Conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.	Mejorar y controlar el proceso actual por medio de las alternativas.	Análisis GAP Diagrama de Gantt <i>Benchmarking competitive</i> Incentivos laborales Análisis ROI Consultoría

Fuente: Elaboración propia, 2025.

3.5 INSTRUMENTOS

Para la ejecución de la medición de una encuesta de servicio al cliente en el contexto de un restaurante, se emplearán diversos instrumentos que permitirán obtener una visión integral de la experiencia del cliente. Uno de los métodos fundamentales utilizados fue la técnica del cliente incógnito, la cual consiste en la observación y evaluación del servicio desde la perspectiva de un cliente anónimo. Esta técnica proporciona la ventaja de recopilar datos objetivos sobre el desempeño del personal y la calidad del servicio, al simular una experiencia real de consumo. En este sentido, la técnica del cliente incógnito se convierte en un instrumento valioso para la evaluación de la experiencia del cliente, ya que permite obtener información detallada y fiable que puede guiar la toma de decisiones en la gestión del servicio.

"La técnica del cliente incógnito es una herramienta valiosa para evaluar la calidad del servicio y la experiencia del cliente desde una perspectiva objetiva" (Groening y Kanet, 2017).

Esta primera técnica permite diseñar la encuesta que incluye tanto preguntas cerradas, que ofrecen respuestas predeterminadas, como una pregunta abierta. Las preguntas cerradas facilitaron la cuantificación de aspectos específicos del servicio, como la amabilidad del personal, la rapidez en la atención y la satisfacción general. Por otro lado, la pregunta abierta permite a los encuestados expresar sus opiniones de manera libre, brindando la oportunidad de recibir comentarios constructivos, ya sean positivos o negativos. Este enfoque mixto es fundamental para entender no solo las métricas de satisfacción, sino también las percepciones subjetivas de los clientes, las cuales pueden ser esenciales para la mejora continua del servicio.

"El enfoque mixto es crucial para captar tanto las métricas de satisfacción como las percepciones subjetivas de los clientes, que son vitales para la mejora continua del servicio" (Molina y López, 2010).

Así, al integrar tanto datos cuantitativos como cualitativos, se logra una comprensión más profunda de las expectativas y necesidades del cliente, favoreciendo la implementación de estrategias efectivas de mejora en el restaurante.

Utilizar diferentes métodos para recopilar datos sobre un mismo tema puede aumentar la credibilidad de los resultados. Si los datos cualitativos y cuantitativos convergen, se refuerza la validez de las conclusiones.

3.6 PROCESO PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El proceso de recolección y análisis de datos en el restaurante Mandrágora Gastro Pub se fundamenta en una metodología de investigación mixta que permitirá obtener una comprensión de la experiencia del cliente. Este enfoque inicia con la implementación de la técnica de cliente incógnito (cuatro visitas), que consiste en la visita de un evaluador que se hace pasar por un cliente habitual. Durante estas visitas, se observa y evalúa la calidad del servicio, la atención del personal, la presentación de los platos y el ambiente general del restaurante. Esta evaluación preliminar es determinante, ya que ayuda a identificar áreas de mejora y a recopilar información cualitativa que puede ser utilizada para optimizar la experiencia del cliente.

A partir de los hallazgos obtenidos mediante la técnica de cliente incógnito, se procede a diseñar, en colaboración con la gerencia, una encuesta de satisfacción. Esta encuesta, que estará disponible en el restaurante durante un periodo de tres meses, tiene como objetivo profundizar en la comprensión de los puntos de dolor que experimentan los clientes. Las preguntas de la encuesta abarcan diversos aspectos de la experiencia del cliente, tales como la calidad de los alimentos, el servicio recibido y el ambiente en general.

Los datos recolectados a través de esta encuesta serán analizados utilizando métricas específicas, como el CSAT (Satisfacción del Cliente) y el DCSAT (Insatisfacción del Cliente). Estas métricas permiten evaluar tanto la satisfacción como la insatisfacción de los clientes, proporcionando una visión clara de los atributos que influyen en su experiencia, los cuales fueron previamente determinados por medio de la encuesta de cliente incógnito. Adicionalmente, se incorporará el NPS como una medida fundamental para evaluar la disposición de los clientes a recomendar el restaurante a sus amigos y familiares. Esta métrica resulta esencial para entender no solo la lealtad del cliente, sino también su percepción general sobre el servicio.

Se incluirá una pregunta abierta en la encuesta, lo que permitirá a los clientes expresar sus opiniones y sugerencias de manera más detallada. Esta información cualitativa es invaluable, ya que ofrece una perspectiva más profunda sobre las percepciones de los clientes y las áreas que requieren atención. Adicionalmente, la encuesta tendrá incluida una opción para que los clientes dejen su número telefónico de manera voluntaria. Esta busca tener dos beneficios clave.

Primero, permitirá mantener informado al cliente sobre las promociones y alternativas especiales que el restaurante ofrece, asegurando de que no se pierda ninguna oportunidad.

Segundo, en caso de que el cliente experimente alguna situación insatisfactoria, se puede contactar directamente para resolver cualquier inconveniente y mejorar la experiencia con el restaurante.

Todos los datos recopilados se organizarán en una base de datos que facilitará el análisis de las causas críticas y la identificación de puntos de mejora continua para el restaurante. Como resultado de este proceso, se desarrollarán herramientas ingenieriles que contribuirán para realizar un análisis exhaustivo de los hallazgos, así como recomendaciones específicas basadas en la información recopilada. Todo fundamentado en la metodología DMAIC para desarrollar un plan de acción que aborde las áreas de mejora identificadas, con el objetivo de que el cliente de Mandrágora Gastro Pub tenga una experiencia memorable. Al aplicar un enfoque mixto garantiza una comprensión integral de la experiencia del cliente, combinando observaciones directas con datos cuantitativos y cualitativos que informan estrategias de mejora continua en su *service journey*.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DEFINIR

El estudio se realizará en el restaurante Mandrágora Gastro Pub, ubicado en el concurrido sector gastronómico de Barrio Escalante en la provincia de San José. El establecimiento destaca por su temática enfocada en la saga de películas de Harry Potter desde su decoración hasta los platillos.

Para el segundo semestre del año 2024 el restaurante presenta una baja en sus ingresos del 17%. Por consiguiente, se hace uso de la metodología DMAIC, que consiste en las etapas: definir, medir, analizar, mejorar y controlar, las cuales se aplican para la mejora de los procesos ya diseñados al identificar las problemáticas de un proceso y disminuir la probabilidad de errores, utilizando diferentes herramientas que permitan mejorar el proceso para así aumentar la satisfacción y fidelización del cliente.

Para definir los factores que influyen en el proceso actual de la atención al cliente del restaurante, esta primera etapa, se conoce el estado real del proceso, que busca determinar los requerimientos del cliente y entender los procesos importantes afectados. A continuación, se desarrolla una serie de herramientas ingenieriles que ayudan a definir el marco del problema analizado.

4.1.1 Análisis del entorno (FODA)

Se realiza un análisis FODA con el objetivo de conocer el entorno del restaurante tanto de manera interna como externa. El objetivo del análisis FODA es obtener un diagnóstico más preciso y, con esto, tomar decisiones que mejoren el proceso de experiencia cliente. De este modo, se lleva a cabo el diagnóstico de las fortalezas y debilidades, además de las oportunidades y amenazas actuales para el restaurante.

Figura 4.1: Análisis FODA de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Factores internos

Fortalezas

Temática atractiva: La saga de películas de Harry Potter es un fenómeno cultural desde el año 2001, que ha capturado la imaginación de millones. Esta temática no solo genera un gran interés, sino que también atrae a clientes que buscan experiencias distintas y son seguidores apasionados de la historia.

Ubicación estratégica favorable: La ubicación del restaurante es crucial para su éxito. Situado en una zona gastronómica frecuentada tanto por turistas nacionales como internacionales, se beneficia de una alta visibilidad que incrementa el flujo de clientes.

Menú original: La oferta de platos exclusivos y únicos que llevan nombres tanto de personajes y temas muy específicos de la saga de películas es una ventaja significativa. Estos no están disponibles en otros lugares, lo que no solo diversifica la experiencia gastronómica, sino que también fomenta la lealtad de los clientes que buscan algo diferente.

Ambiente atractivo: La creación de un diseño interior que complemente la temática es fundamental. Un ambiente bien diseñado no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también contribuye a que cada visita sea memorable.

Debilidades

Costos operativos altos: Mantener una temática rica en detalles implica gastos significativos. La decoración y el mantenimiento pueden ser costosos, lo que podría impactar en la rentabilidad del negocio. Un restaurante con temática de Harry Potter está regulado por leyes de propiedad intelectual, comercio y seguridad alimentaria, entre otras. En particular, la ley de derechos de autor protege las obras de J.K. Rowling y Warner Bros. Entertainment, lo que significa que se requiere una licencia para usar elementos de la franquicia. Además, el restaurante debe cumplir con las regulaciones de seguridad alimentaria, las leyes de comercio, y las regulaciones sobre venta de bebidas alcohólicas, según sea el caso.

Dependencia de la temporada: La variabilidad en la afluencia de clientes según la época del año es una debilidad para tomar en cuenta. Debido a que puede afectar la estabilidad financiera y la planificación del negocio. Siendo los meses de mayor afluencia de clientes diciembre, enero y febrero temporada alta por las vacaciones escolares, así como el mes de julio por ser el mes de celebración del cumpleaños de Harry Potter.

Constante rotación de personal: La rotación de colaboradores puede acarrear costos adicionales en contratación y capacitación. Además, impacta en la productividad y la calidad del servicio ofrecido, y como resultado afectar la satisfacción del cliente.

Limitaciones de menú: Una temática muy específica puede resultar en una oferta limitada. Esto podría restringir la variedad de opciones para los clientes, lo que puede ser un factor en contra.

Factores externos

Oportunidades

Tendencias gastronómicas: En un mundo donde los clientes buscan constantemente nuevas experiencias gastronómicas, hay una oportunidad de atraer a aquellos que desean algo diferente y emocionante.

Eventos y celebraciones: La demanda de lugares únicos para eventos y celebraciones es creciente. Ofrecer un espacio distintivo puede atraer a un público que busca una experiencia memorable para sus ocasiones especiales.

Alianzas locales: La posibilidad de formar alianzas estratégicas con productores locales para obtener ingredientes frescos no solo mejora la calidad de la comida, sino que también promueve el turismo gastronómico en la región.

Redes sociales: Las plataformas digitales ofrecen una gran oportunidad para que los clientes descubran y compartan sus experiencias. Una presencia activa en redes sociales puede aumentar la visibilidad, atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales.

Amenazas

Cambios de tendencias: La volatilidad en las preferencias del consumidor puede representar un riesgo. La popularidad de la temática podría disminuir con el tiempo, afectando la afluencia de clientes.

Competencia emergente: Nuevos restaurantes que ofrezcan conceptos innovadores podrían atraer a los clientes.

Alza en el costo de vida: Los cambios en el costo de vida pueden impactar el gasto en ocio y restaurantes. Esto podría llevar a una reducción en la frecuencia de las visitas de los clientes.

Regulaciones y normativas: Los cambios en las leyes de salud y seguridad pueden afectar las operaciones del restaurante. Es fundamental mantenerse informado y adaptarse a estas regulaciones para evitar inconvenientes.

4.1.2 Matriz de estrategias

De acuerdo con el análisis FODA se desarrolla una matriz de estrategias la cual evidenciara cuál es el rumbo de esta investigación.

La herramienta permite crear estrategias utilizando una mezcla de los factores internos y externos. A partir del análisis del entorno con la herramienta FODA, se brinda un diagnóstico para tomar decisiones estratégicas oportunas que permitan mejorar la experiencia cliente en el restaurante.

Figura 4.2: Matriz de estrategias FODA

MATRIZ FODA		
FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	- Temática atractiva - Ubicación estratégica - Menu original - Ambiente atractivo	- Costos Operativos altos - Dependencia de la temporada - Constante rotación de personal - Limitaciones del menu
LISTA DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
- Tendencias gastronómicas - Eventos y celebraciones - Alianzas locales - Redes Sociales	Aprovechando atractiva del restaurante ligada a alianzas estratégicas, crear un descuento o un programa de fidelidad por medio de convenios con empresas de la zona que visiten el restaurante obteniendo beneficios.	Debido a la dependencia de la temporada, desarrollar paquetes para eventos de cumpleaños o bien empresariales que permitan optimizar temporadas donde no existe gran afluencia de clientes en el restaurante, y así generar ingresos.
LISTA DE AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
- Cambio de tendencias - Alza en el costo de vida - Competencia emergente	Su ubicación estratégica en una zona gastronómica les permite hacer un benchmark para desarrollar planes a mediano y largo plazo que les permita sobresalir ante sus posibles competidores.	Evitando el cambio constante de personal generando un servicio memorable, permitirá que el cambio de tendencias no impacte negativamente al restaurante.

Fuente: Elaboración propia, 2025.

A continuación, se muestran las estrategias expuestas en el cuadro anterior:

FO: La temática atractiva del restaurante ligada a alianzas estratégicas, crear un descuento o bien un programa de fidelidad por medio de convenios con empresas de la zona que visiten el restaurante obteniendo beneficios. Por ejemplo: tener conexiones con HPCR-Harry Potter Costa Rica un club de fans oficial de la saga de películas puede representar una gran alianza estratégica.

FA: La ubicación estratégica del restaurante en una zona gastronómica les permite hacer un benchmark que les permitirá comprender mejor a sus competidores para desarrollar estrategias a mediano y largo plazo que les permita sobresalir y fortalecer su posición competitiva para aumentar sus posibilidades de éxito.

DO: Debido a la dependencia de la temporada, desarrollar paquetes para eventos de cumpleaños o bien empresariales que permitan optimizar temporadas donde no existe gran afluencia de clientes en el restaurante, y así generar ingresos. Patrocinar eventos locales o colaborar con organizaciones benéficas para generar buena reputación y atraer a clientes locales.

DA: Evitando el cambio constante de personal generando un servicio memorable, permitirá que el cambio de tendencias no impacte negativamente al restaurante. Para enfrentar el cambio de tendencias en un restaurante, es crucial adaptarse a las necesidades del cliente, mantenerse actualizado y ofrecer una experiencia única.

Para desarrollo de esta investigación se tomará en cuenta la estrategia DA, ya que es la que tiene mayor influencia en el tema del *service journey*.

4.1.3 Análisis stakeholders

A continuación, se muestra el análisis de *stakeholders* para el restaurante Mandrágora Gastro Pub, que contribuirá a identificar a todas las partes interesadas que tienen interés o influencia en el negocio, tanto de manera interna o externa.

Figura 4.3: Análisis de stakeholders de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El análisis de *stakeholders* es una herramienta valiosa para garantizar que se consideren las necesidades y expectativas de todos los grupos involucrados. Al implementar estrategias adecuadas, se puede mejorar la relación con los *stakeholders* y, a su vez, el éxito del negocio.

Identificación de stakeholders

Mantener satisfecho

Colaboradores de atención al cliente: Un colaborador satisfecho con la empresa, lo refleja con su trabajo de cara al cliente.

Proveedores esporádicos: Proveedores de que no tienen mayor influencia en el proceso de producción, pero es importante mantener una relación políticamente sana y buen récord de pago. Asegurando también mantener abierta la posibilidad de disponibilidad para abastecimiento de productos en caso de algún inconveniente con los proveedores principales.

Gestionar altamente

Clientes: Implementar encuestas de satisfacción y redes sociales para recibir *feedback*. Ofrecer promociones especiales y para fidelización.

Colaboradores: Involucrarlos en procesos de mejora y formación continua. Realizar encuestas para medir la satisfacción y recolectar sugerencias.

Proveedores: Establecer relaciones sólidas mediante negociaciones justas y comunicación constante. Asegurando que la materia prima mantenga su calidad y garanticen disponibilidad.

Monitoreo y Revisión: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad de las estrategias de gestión y ajustar según sea necesario. Esto puede incluir revisiones periódicas, encuestas de satisfacción y reuniones con *stakeholders* clave para el negocio.

Observar

Comunidad Local: Participar en eventos comunitarios y programas de responsabilidad social. Promover actividades que beneficien el sector gastronómico y logren que el restaurante se dé a conocer.

Los negocios cercanos podrían hacer un *benchmark* con la operación del restaurante.

Reguladores: Mantener una relación proactiva, asegurando que se cumplan todas las normativas. Realizar auditorías internas y capacitaciones para el personal sobre regulaciones. Autoridades sanitarias y gubernamentales que establecen normativas y regulaciones de operación para los restaurantes

Mantener informado

Propietarios/Gerencia: Proporcionar informes periódicos sobre el rendimiento del negocio y las métricas de calidad. Organizar reuniones estratégicas y periódicas para alinear objetivos.

Colaboradores de cocina: Involucrarlos en procesos de mejora y formación continua.

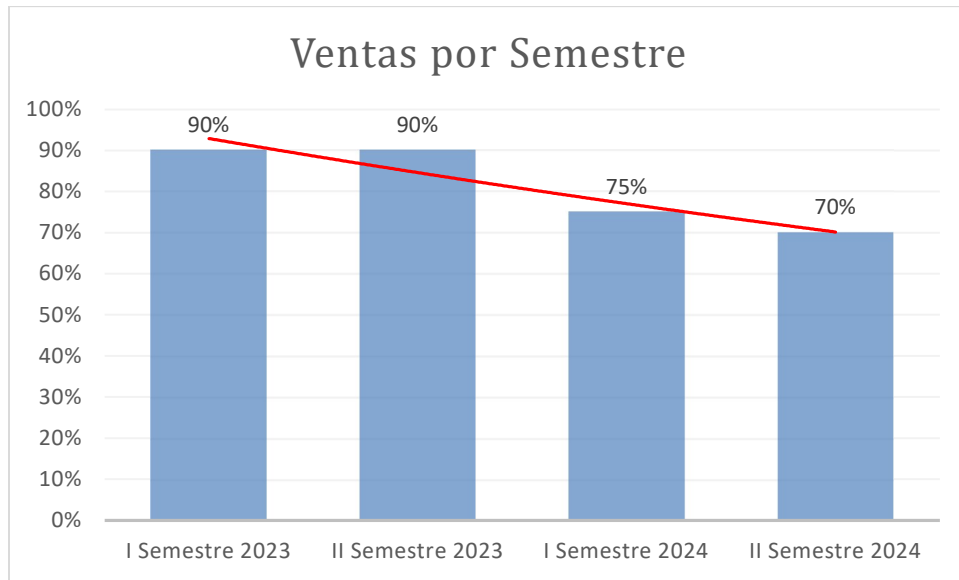
Realizar encuestas para medir la satisfacción y recolectar sugerencias.

Mantener una comunicación abierta en busca de mejora continua.

4.1.4 Evidencia del problema

Para demostrar la baja en las ventas se realiza una entrevista con el gerente del restaurante, donde da a conocer los datos que evidencian una tendencia la baja en las ventas a partir de segundo semestre del 2024.

Figura 4.4: Tendencia de ventas 2023-2024



Fuente: Elaboración propia 2025.

El restaurante Mandrágora Gastro Pub, inaugurado en el segundo semestre del 2022, ha mostrado un comportamiento estable en sus ventas durante el primer y segundo semestre de 2023. Gracias a su propuesta gastronómica innovadora y a la gran aceptación del público, se ha logrado mantener un alto ingreso, impulsado por el interés y la curiosidad de los comensales hacia su reciente apertura.

Sin embargo, es importante considerar que, según estudios en el ámbito de la gastronomía, la mayoría de los restaurantes experimentan un período de posicionamiento que, en promedio, dura entre 18 y 24 meses. Este fenómeno se traduce en un aumento inicial en las ventas seguido de una tendencia a la baja. Un estudio publicado en el *Journal of Hospitality Management* (Smith & Johnson, 2020) indica que el 60% de los restaurantes que logran establecerse en el mercado ven una disminución en sus ingresos después de los dos primeros años de actividad.

Con base en esta información de Mandrágora Gastro Pub, se confirma que es un escenario desafiante en el primer y segundo semestre de 2024, donde se visualiza que las ventas comienzan a declinar a medida que la novedad de su oferta disminuya. Es donde nace la necesidad de implementar estrategias de fidelización y renovación en su propuesta gastronómica para contrarrestar la inevitable caída en las ventas y asegurar su sostenibilidad en el competitivo mundo de la gastronomía.

4.1.5 Cliente incógnito

La técnica de cliente incógnito consiste en que el "cliente incógnito" es una persona que actúa como un cliente común para evaluar la calidad de un servicio o producto en una empresa. El cliente incógnito no revela su identidad como evaluador a los empleados y realiza una compra o utiliza el servicio como lo haría un cliente normal. Esta técnica permite evaluar diversos aspectos del servicio al consumidor y la experiencia con el restaurante.

La metodología es la siguiente:

Selección del cliente incógnito

Elegir a una persona que no esté relacionada con el restaurante, idealmente alguien que no haya visitado el lugar anteriormente.

Preparación antes de la visita

Proporcionar al cliente incógnito un cuestionario con los criterios de evaluación:

Tiempo de espera (es decir desde la llegada hasta la toma de pedido, y desde el pedido hasta la entrega).

Atención del personal (amabilidad, conocimiento del menú, disposición para ayudar).

Calidad del servicio (eficiencia, errores en el pedido, seguimiento).

Relación precio-calidad (percepción del valor por el precio pagado).

Cantidad de comida (porciones adecuadas en relación con el precio).

Visita al restaurante

El cliente incógnito debe visitar el restaurante durante diferentes horarios para obtener una evaluación más completa.

Observar el ambiente, limpieza y organización.

Características específicas del personal según el horario

Durante la visita, se evalúa diferentes aspectos como la amabilidad y la cortesía del personal, el tiempo de espera, la limpieza y la organización del establecimiento, la disponibilidad de productos o servicios y la precisión de la información proporcionada, entre otros.

Registro de datos

Al finalizar la comida, el cliente debe anotar observaciones específicas.

Enumerar cualquier aspecto relevante que no esté contemplado en el cuestionario original.

Respetar la confidencialidad de los resultados y utilizarlos únicamente para mejorar el servicio del restaurante.

El formato que utiliza el cliente incógnito se visualiza a continuación:

Figura 4.5: Cuestionario de evaluación

Fecha: Horario:		En una escala del 1 al 5 siendo, 1 Nada satisfecho y 5 Totalmente Satisfecho				
		1	2	3	4	5
Tiempo espera para ser atendido						
Atención y trato						
Tiempo espera para recibir la comida						
Sabor comida						
Relación precio-tamaño						
Temperatura comida						
Sabor y temperatura bebida						
Ambiente y temática						
Aseo del establecimiento						
Sanitarios						
Observaciones:						

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Análisis de resultados

Al finalizar todas las visitas compilar comentarios, identificar patrones y áreas de mejora, observaciones específicas, recomendaciones para mejorar la experiencia del cliente.

Datos recolectados (Ver apéndice 2)

Visita 1:

Fecha: 09/08/2024

Horario: Desayuno

Comensales: 5

Durante la primera visita, el restaurante se encontraba prácticamente vacío. A pesar de esto, la atención fue lenta y desorganizada. Los meseros parecían distraídos y no mostraban empatía al tomar los pedidos. La comida llegó a la mesa con un retraso considerable. La calidad del platillo fue aceptable, pero la presentación fue deficiente y la temperatura no era la adecuada.

Visita 2:

Fecha: 17/08/2024

Horario: Cena

Comensales: 2

En la segunda visita, el restaurante estaba lleno. Los tiempos de espera se alargaron aún más, y la coordinación entre la cocina y los meseros fue evidente. Los platillos llegaron en diferentes momentos, lo que generó confusión. La comida tenía una presentación mejor que en la primera visita, pero la calidad variaba, y algunos platos estaban fríos.

Visita 3:

Fecha: 12/09/2024

Horario: Almuerzo

Comensales: 4

La tercera visita mostró una ligera mejora en la atención, aunque aún había falta de coordinación. Los meseros no ofrecieron recomendaciones y parecían apurados. La comida tardó en llegar, y algunos pedidos se confundieron. La calidad de los platillos fue irregular; mientras que algunos estaban bien preparados, otros parecían descuidados en su presentación.

Visita 4:

Fecha: 22/09/2024

Horario: Desayuno

Comensales: 2

En la última visita, el restaurante estaba nuevamente vacío. El tiempo de espera fue inaceptable. La falta de empatía por parte del personal fue notable, y no se ofreció seguimiento a los clientes. La calidad de la comida fue inconsistente, con platillos en su presentación. La forma en que los meseros ofrecían la comida carecía de empatía.

Análisis de resultados

El análisis de las cuatro visitas al restaurante refleja una necesidad urgente de trabajar en la atención al cliente y la calidad de los platillos. Así como medir la experiencia de sus clientes en general.

Patrones identificados

Falta de coordinación: Durante las visitas, la coordinación entre la cocina y el personal de servicio fue deficiente, especialmente en momentos de alta afluencia.

Lentitud en el servicio: La atención fue consistentemente lenta, incluso cuando el restaurante estaba vacío.

Calidad y presentación de la comida: La calidad de los platillos fue inconsistente a lo largo de las visitas, con problemas en la presentación y temperatura.

Falta de empatía del personal: En varias ocasiones, se observó que los meseros no mostraban empatía al interactuar con los clientes.

4.1.6 Árbol CTQ

En el marco de este estudio, se implementa la herramienta del árbol de CTQ (*critical to quality*) con el objetivo de capturar la perspectiva del cliente y entender las razones de baja en las ventas del restaurante. A través de un enfoque de cliente incógnito, se ha identificado que es fundamental para el cliente que el producto cumpla con estándares óptimos en términos de condiciones físicas, sabor, precio entre otras. Esto asegura que el cliente final no enfrente una mala experiencia a la falta de algún requisito de calidad.

Al comprender estas necesidades esenciales, poder trabajar en mejorar la experiencia del cliente y garantizar su satisfacción total.

Figura 4.6: Árbol CTQ crítico para la satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Con esta herramienta se identifica y prioriza los aspectos más importantes del servicio que afectan la satisfacción del cliente, traduciéndolos en requisitos medibles y verificables. Permite comprender y satisfacer las necesidades del cliente.

La satisfacción del cliente es la medida en que un cliente está a gusto con un producto o servicio. Es decir, el grado en que la experiencia del cliente cumple o supera sus expectativas. Se considera un factor determinante para un negocio, ya que influye en la lealtad del cliente, las recomendaciones y las ventas futuras.

Para el caso específico del restaurante Mandrágora Gastro Pub se logra identificar cuatro grandes factores que a su vez derivan puntos específicos identificados por el proceso de cliente incógnito.

Comida

Procesos estandarizados.

Expectativa: Que los platos sean consistentes en sabor y presentación en cada visita.

Realidad: En algunas ocasiones, los platos no han cumplido con la misma calidad que en visitas anteriores. Esto sugiere que podría haber una falta de adherencia a los procesos estandarizados en la cocina, lo que afecta la experiencia del cliente.

Buen sabor

Expectativa: Sabores frescos y bien equilibrados en los platos que ordena el cliente.

Realidad: Mientras que algunos platos han sido excepcionales, otros han carecido de sabor o frescura en varias visitas. Esto indica que podría ser beneficioso implementar un sistema de pruebas de sabor más riguroso.

Presentación

Expectativa: Espero que cada plato sea presentado de manera atractiva y apetitosa.

Realidad: Se observa inconsistencias en la presentación de los alimentos. Algunos platos se sirven con un emplatado descuidado, lo que resta valor a la experiencia general.

Precio

Accesible.

Expectativa: Los precios deben ser competitivos y justos en relación con la calidad ofrecida.

Realidad: Aunque los precios son razonables en comparación con otros restaurantes de la zona, en algunas ocasiones el costo no refleja la calidad del plato, especialmente

cuando la comida no está a la altura de las expectativas del cliente y lo citado en la descripción del menú.

Relación precio-porción

Expectativa: Recibir porciones adecuadas que ofrezcan un buen valor por el precio.

Realidad: Las porciones han variado a lo largo de las visitas al restaurante, más pequeñas de lo esperado, lo que ha pone en la balanza la relación precio-porción.

Instalaciones

Buen estado.

Expectativa: Que el restaurante mantenga un ambiente limpio y bien cuidado.

Realidad: En ocasiones las instalaciones no están en el mejor estado, con áreas que requieren atención y limpieza. Aunque la magia de la temática del lugar es espectacular, esto puede afectar la percepción de higiene del cliente.

Atractivas

Expectativa: Busco un ambiente acogedor y atractivo que complemente la experiencia gastronómica.

Realidad: Aunque el diseño del restaurante y la temática tienen potencial, algunas áreas podrían beneficiarse de una renovación que mejore la atmósfera.

Disponibilidad y tiempo de espera

Eficiente y ágil.

Expectativa: Un servicio ágil, donde los pedidos se tomen y se entreguen sin demoras excesivas es un factor determinante para que un *service journey* sea exitoso.

Realidad: Se manejan tiempos de espera prolongados, en ocasiones ni tan siquiera es hora pico. Esto indica que podría ser necesario optimizar el sistema de gestión de pedidos.

Disponibilidad real del menú

Expectativa: El menú debe reflejar con precisión los platillos y garantizar la disponibilidad.

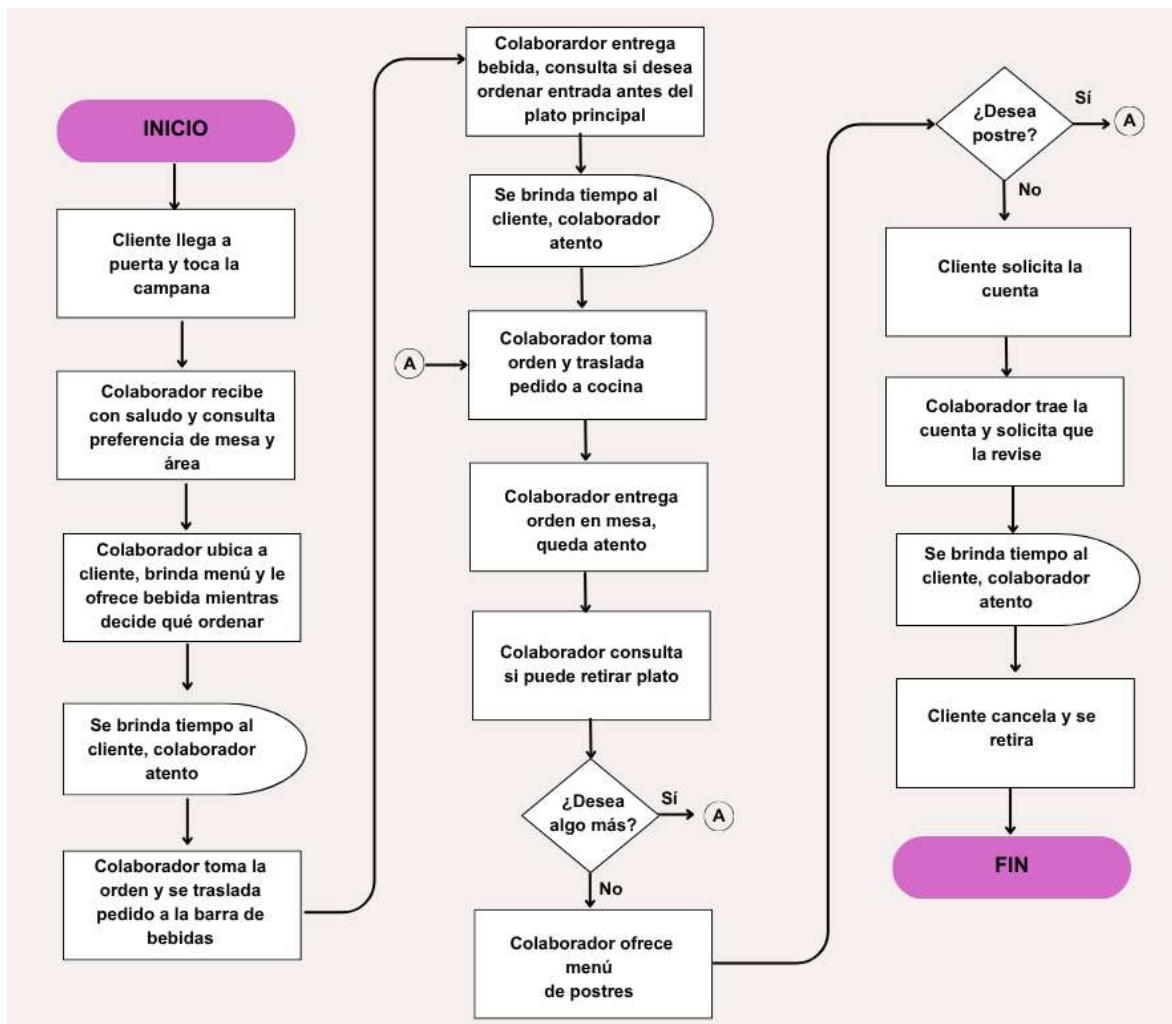
Realidad: Algunos platillos que se ofrecen en el menú no estaban disponibles en varias visitas, lo que genera falsas expectativas en el cliente y refleja un fallo de logística.

4.1.7 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo de atención al cliente del restaurante Mandrágora Gastro Pub representa de manera visual y detallada el proceso que se sigue para ofrecer un servicio a los comensales. Este enfoque busca que cada cliente reciba una atención cálida y personalizada desde el momento en que llega hasta su partida.

Cada paso del proceso está diseñado para garantizar que los clientes sean atendidos de manera estandarizada. Desde la recepción inicial hasta la entrega de la cuenta, cada interacción es clave para crear una experiencia memorable con el cliente. Este diagrama sirve como una guía para los colaboradores y para posibles procesos de capacitación.

Figura 4.7: Diagrama de flujo Mandrágora Gastro Pub



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Los pasos indicados en el diagrama se detallan seguidamente:

1.Inicio

El proceso comienza cuando un cliente llega a la puerta del restaurante y toca la campana, indicando su llegada.

2.Recepción del Cliente

El colaborador recibe al cliente con un saludo y consulta sobre su preferencia de mesa y área.

3.Ubicación del Cliente

El colaborador guía al cliente a su mesa, le entrega el menú y le ofrece una bebida mientras decide qué ordenar.

4.Tiempo para decidir

Se brinda tiempo al cliente para que revise el menú y tome una decisión sobre su pedido, manteniendo la atención del colaborador.

5.Toma de orden

El colaborador toma la orden del cliente y la traslada a la barra de bebidas.

6. Entrega de orden

El colaborador entrega la bebida, realiza la consulta de si desea ordenar entrada antes del plato principal.

7. Se brinda tiempo al cliente para que revise el menú y tome una decisión sobre su pedido, manteniendo la atención del colaborador.

8. El colaborador toma la orden del cliente y la traslada a cocina.

9. El colaborador entrega la orden en mesa, queda atento a cualquier otra solicitud del cliente.

10. Se consulta al cliente si se puede retirar el plato, mostrando atención continua.

11. Colaborador consulta al cliente si desea algo más del menú o bien cualquier otra solicitud en especial. De ser positivo se vuelve al punto 8.

12. Consulta de postre

Se pregunta al cliente si desea algo más, específicamente un postre, para ofrecer un servicio completo. De ser positivo vuelve al punto 8.

13. Solicitud de cuenta

Si el cliente no desea postre, puede solicitar la cuenta, lo que indica el final de su comida.

14. Entrega de cuenta

El colaborador trae la cuenta y solicita que el cliente la revise, asegurándose de que esté correcta.

15. Tiempo para revisar la cuenta

Se le brinda tiempo al cliente para revisar la cuenta, manteniendo la atención del colaborador durante este proceso.

16. Cancelación y retiro

Finalmente, el cliente cancela y se retira, concluyendo el servicio de atención al cliente.

17. Fin

El proceso llega a su fin, completando la atención del cliente en Mandrágora Gastro Pub.

4.2 MEDIR

La medición es un factor clave en la optimización de procesos, donde la satisfacción del cliente es el principal objetivo, especialmente en el contexto del restaurante Mandrágora Gastro Pub, donde se identifica una disminución del 17 % en sus ingresos durante el segundo semestre de 2024. Ante esta situación, la implementación de la metodología DMAIC se vuelve un factor determinante. La etapa de medición, en particular, se centra en evaluar el impacto del estado actual del servicio en los clientes, identificando los factores que influyen en la experiencia del cliente. A través de herramientas específicas, se busca no solo mejorar los procesos actuales, sino también fomentar una mayor satisfacción y fidelización, garantizando así el éxito del restaurante en un mercado altamente competitivo. Medir se convierte en la base sobre la cual se analizarán estrategias para revertir las tendencias negativas y potenciar el crecimiento del restaurante y lograr posicionarse dentro de los mejores lugares en la zona para los comensales.

4.2.1 KPI

Los KPI de servicio al cliente son métricas que se encargan de medir el rendimiento y la forma en la que cliente vive el *service journey*.

Las métricas de servicio al cliente se pueden monitorear y analizar, para que de esta forma sea posible identificar cuáles son los elementos que necesitan optimizarse y así, ofrecer una mejor experiencia al cliente.

Figura 4.8: KPI propuestos para medir el *service journey*



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Estos KPI se tomarán en cuenta en la siguiente encuesta para evaluar la experiencia cliente en el restaurante Mandrágora Gastro Pub.

4.2.2 Encuesta de experiencia cliente

Implementar una encuesta de experiencia cliente es la manera más fiable de obtener información detallada sobre las percepciones y expectativas de los consumidores respecto a los productos o servicios ofrecidos. Al integrar KPI identificados en la dinámica de cliente incógnito, se busca medir aspectos clave como la satisfacción (CSAT) e insatisfacción (DCSAT), la calidad del servicio y la lealtad del cliente (NPS). Lo cual permitirá analizar de manera objetiva y cuantitativa las áreas de mejora y fortalezas del restaurante, contribuyendo así a la formulación de estrategias efectivas que optimicen *service journey* del cliente y que el restaurante promueva una relación más sólida y duradera con los clientes. Se diseña una encuesta de satisfacción al cliente por la plataforma Google Forms (ver apéndice 3).

Una vez aprobada por la gerencia, se procede al diseño de un código QR atractivo y alineado con la temática del restaurante que facilite el acceso a la encuesta.

Figura 4.9: Código QR para la encuesta



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Para garantizar que todos los clientes tengan acceso a la encuesta, se colocan 19 códigos QR en diciembre del 2024, uno para cada mesa del restaurante, con su respectivo portarretratos para evitar que se dañen por la manipulación y así el cliente pueda acceder a la encuesta para evaluar el servicio recibido. La misma se mantiene por un periodo de tres meses en el restaurante contemplando diciembre 2024, enero y febrero 2025.

Figura 4.10: Código QR en las mesas del restaurante



Fuente: Elaboración propia, 2024.

4.2.3 Escala de Likert

Para la encuesta de satisfacción se selecciona una escala de Likert de 1 al 5 siendo una de las herramientas más utilizada en encuestas y cuestionarios para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de una persona con una afirmación o pregunta específica. Ofrece cinco opciones de respuesta. La clasificación de la escala para la encuesta de Mandrágora Gastro Pub es así:

- ★ (1) Muy insatisfecho
- ★★ (2) Insatisfecho
- ★★★ (3) Ni satisfecho ni insatisfecho (Neutro)
- ★★★★ (4) Satisfecho
- ★★★★★ (5) Muy satisfecho

4.2.4 Net promotor score

El *net promotor score* (NPS) es una métrica que se utiliza para medir la lealtad del cliente y su disposición a recomendar un producto o servicio. Se mide en una escala de 1 a 10, con la pregunta:

En una escala del 1 al 10 siendo 1 nada probable y 10 muy probable

¿Cuán probable es que recomiende a un familiar o amigo, nuestro restaurante?

El cálculo del NPS se realiza restando el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. En el ámbito de la gastronomía, el *net promotor score* (NPS) recomendado se sitúa típicamente en un rango de 30 a 70. Un NPS de 70 a 100 se considera excelente. La fórmula para obtener este dato se presenta a continuación:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

4.2.5 Pregunta abierta

Se incluye una pregunta abierta en la encuesta, que permite al cliente responder libremente, sin opciones predefinidas, utilizando sus propias palabras para expresar sus pensamientos y opiniones. A diferencia de las preguntas cerradas, que limitan las respuestas a opciones preestablecidas, la pregunta abierta busca obtener información más profunda y cualitativa. Lo cual facilita la interpretación de resultados y la toma de decisiones. La cual se visualiza de la siguiente manera:

¿Desea agregar algún comentario adicional?

Se mantiene la encuesta en el restaurante por un periodo de tres meses diciembre 2024, enero y febrero 2025, para un total de 173 encuestas distribuidas de la siguiente manera.

Tabla 4.1: Cantidad de encuestas efectivas

Mes	Cantidad encuestas efectivas
dic-24	95
ene-25	55
feb-25	23
Total	173

Fuente: Elaboración propia, 2025.

4.2.6 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, diciembre 2024

Para obtener el nivel de satisfacción (CSAT) se toman todos los resultados de los clientes que marcaron las opciones cuatro y cinco (Muy satisfecho y Satisfecho) estos dos rangos se suman para obtener el grado de satisfacción.

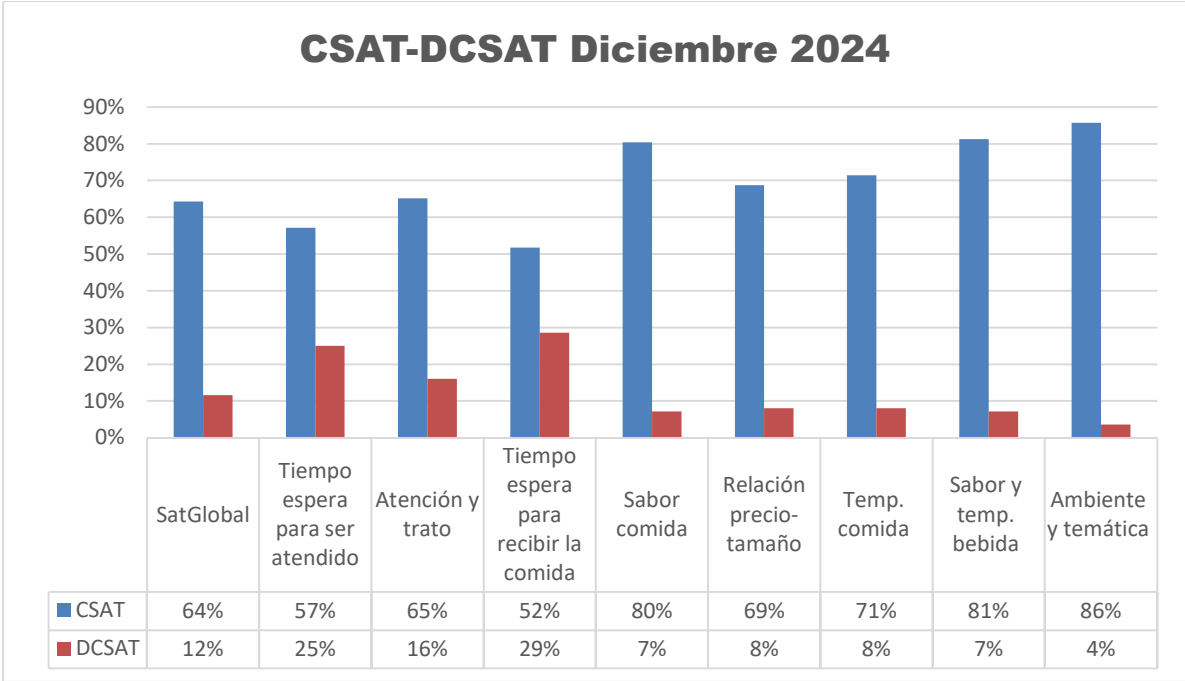
En el caso de la insatisfacción (DCSAT) se toma en cuenta únicamente los resultados de los clientes que marcaron la opción uno (Muy insatisfecho) para obtener el grado de insatisfacción. La pregunta abierta ayuda a determinar la causa del porcentaje en DCSAT.

CSAT: Según un estudio realizado por (ACSI, 2023), los restaurantes de servicio completo tienen un CSAT promedio que oscila entre el 75% y el 85%. Este rango indica que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con su experiencia.

DCSAT: En un informe de (Zagat, 2022), se menciona que un DCSAT típico para restaurantes exitosos se sitúa por debajo del 15%. Esto sugiere que la insatisfacción del cliente es relativamente baja en comparación con el número total de clientes atendidos.

A continuación, se visualiza el grado de satisfacción e insatisfacción para el mes de diciembre 2024 para el restaurante. (Ver apéndice,6 con base datos escala de Likert)

Figura 4.11: Análisis CSAT-DCSAT



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Como se puede ver en la gráfica anterior la satisfacción global:

CSAT = 64 %

DCSAT = 12 %

Esto sugiere que, aunque una buena parte de los clientes están satisfechos (64 %), una cantidad significativa reporta descontento (12 %).

En cuanto a tiempo de espera para ser atendido:

CSAT = 57 %

DCSAT = 25 %

Un alto porcentaje de satisfacción 57 %, pero un 25 % de descontento indica que hay margen para mejorar en la rapidez del servicio.

Con respecto a atención y trato:

CSAT = 65 %

DCSAT = 16 %

La atención al cliente es aceptable con un 65 %, pero hay espacio para mejorar. Un 16 % de insatisfacción podría ser un foco para la capacitación del personal.

Tiempo de espera para recibir la comida

CSAT = 52 %

DCSAT = 29 %

La satisfacción es notablemente más baja con un 52 %, lo que sugiere problemas graves en la eficiencia del servicio. Un alto porcentaje de descontento de un 29 % indica que los tiempos de espera son un área crítica que abordar.

A continuación, los rubros que tienen relación con la calidad de la comida.

Sabor de la comida:

CSAT = 71 %

DCSAT = 7 %

Los clientes están bastante contentos con el sabor reflejado con un 71 %, con un bajo porcentaje de descontento del 7 %

Temperatura de la comida:

CSAT = 71 %

DCSAT = 8 %

Al igual que el sabor, la temperatura de la comida satisface a la mayoría con un 71 %.

Sabor y temperatura de las bebidas:

CSAT = 81 %

DCSAT = 7 %

Este aspecto es uno de los más valorados con un 81 %, lo que indica una buena gestión en la calidad de las bebidas.

Relación Precio-Tamaño:

CSAT = 69 %

DCSAT = 8 %

La percepción de valor es positiva (69 %), lo que puede fomentar la lealtad del cliente.

Ambiente y Temática:

CSAT = 86 %

DCSAT = 4 %

Este es el aspecto con el mayor nivel de satisfacción con un 86 % y el menor descontento con un 4%, lo que indica un fuerte punto de venta para el establecimiento.

4.2.7 Experiencia cliente, diciembre 2024

Desglosar todos los resultados al interpretar una encuesta basada en la escala de Likert es crucial por varias razones, al desglosar los resultados, se pueden identificar patrones y tendencias que no serían evidentes en un análisis general. Esto ayuda a comprender mejor las opiniones de los encuestados.

Se pueden identificar áreas específicas que requieren atención o mejora, lo que es útil para la toma de decisiones.

A continuación, el desglose de los KPI para el mes de diciembre 2024 para el restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.12: Análisis de la experiencia cliente, diciembre 2024



Fuente: Elaboración propia, 2025.

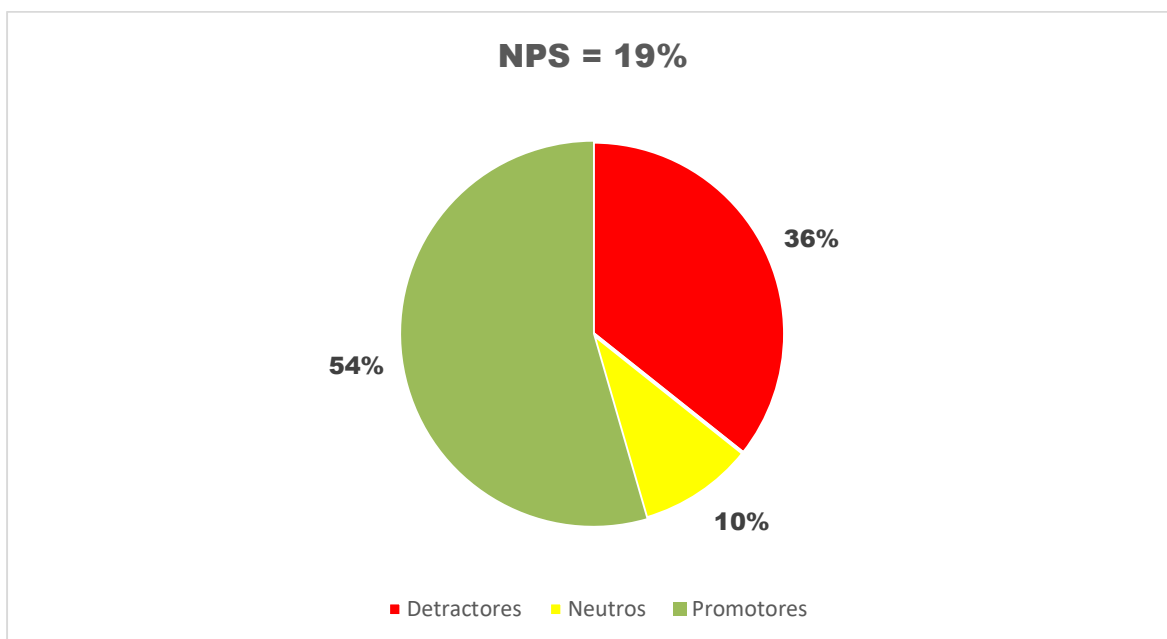
Aunque la mayoría de los clientes se muestran satisfechos con su experiencia en el restaurante, hay áreas críticas, como los tiempos de espera con un 25 % de insatisfacción con el tiempo para ser atendido, un 29 % de insatisfacción para el tiempo para recibir la comida y la atención al cliente con un 16 % de insatisfacción, estos atributos requieren atención para mejorar la satisfacción. La calidad de la comida y el ambiente son puntos fuertes que pueden ser aprovechados para atraer y retener a más clientes. Estos datos sugieren implementar estrategias para reducir los tiempos de espera y mejorar la atención que el personal brinda al cliente.

4.2.8 Net promotor score, diciembre 2024

El restaurante tiene una fuerte cantidad de promotores y un NPS positivo, lo que refleja que la mayoría de los clientes están satisfechos. Sin embargo, el porcentaje de detractores también es alto generando un NPS bajo además se debe trabajar para convertir a los neutros en promotores para seguir mejorando la experiencia general del cliente.

A continuación, el desglose del NPS para el mes de diciembre 2024 del restaurante (ver apéndice,6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.13: NPS, diciembre 2024



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Aunque hay un buen número de promotores (54 %), el alto porcentaje de detractores genera un NPS bajo, indica que hay áreas críticas que necesitan mejora. Es fundamental abordar las preocupaciones de los detractores y trabajar en convertir a los neutros en promotores para aumentar la lealtad del cliente.

Promotores (54 %)

Más de la mitad de los encuestados son promotores, lo que indica una base sólida de clientes leales que están dispuestos a recomendar el restaurante.

Neutros (10 %)

Un pequeño porcentaje de clientes se encuentra en la categoría neutra con un 10 %, lo que sugiere que no están completamente satisfechos ni insatisfechos. Esto representa una oportunidad para convertir a estos clientes en promotores.

Detractores (36 %)

Un 36 % de los encuestados son detractores, lo que es significativo. Esto indica que una porción considerable de clientes tiene una experiencia negativa y podría dañar la reputación del restaurante.

NPS (19 %)

Un NPS de 19 % es relativamente bajo, lo que sugiere que el restaurante debe trabajar en mejorar la experiencia del cliente para reducir el número de detractores y aumentar la cantidad de promotores.

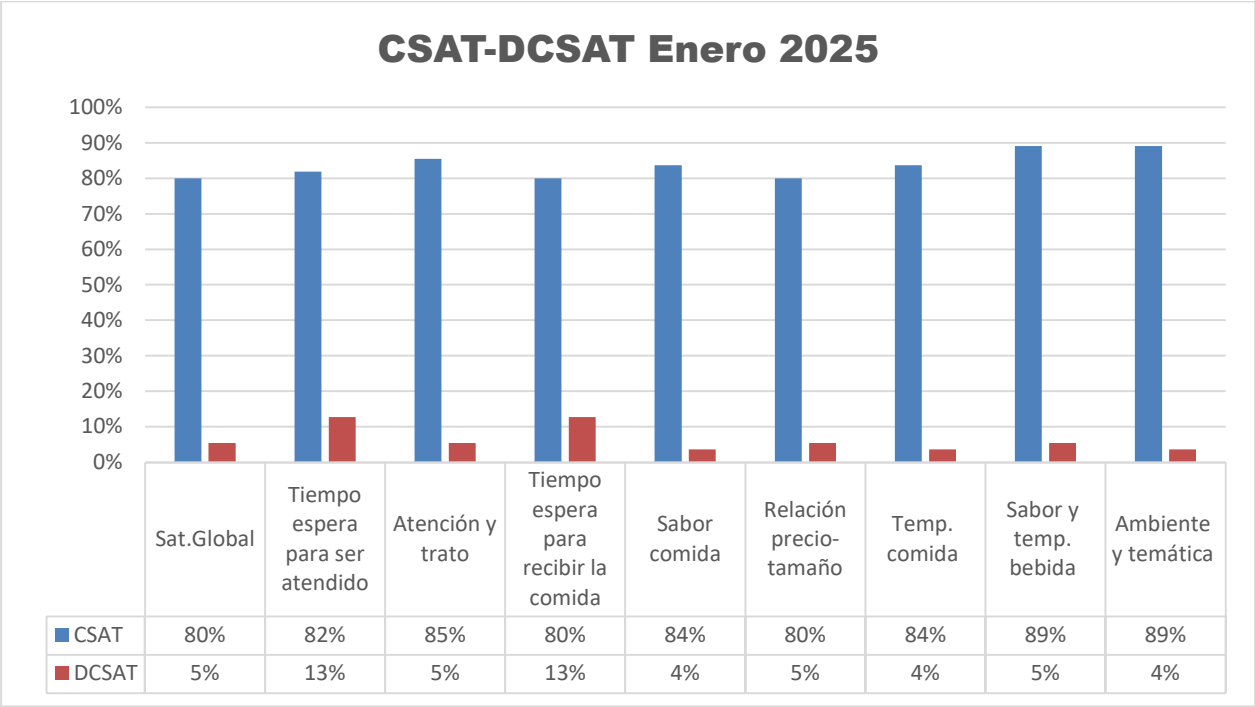
4.2.9 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, enero 2025

El restaurante mejora los niveles de satisfacción en la mayoría de los aspectos, con respecto al mes anterior, pasando de una satisfacción global de un 64 % a una de 80 %, reflejando un bajo nivel de descontento (5 %). Sin embargo, se recomienda prestar atención a los tiempos de espera y la atención al cliente para seguir mejorando la experiencia general. La calidad de la comida y el ambiente son puntos fuertes que se

deben mantener y potenciar. La pregunta abierta ayuda a determinar la causa del porcentaje en DCSAT.

A continuación, se visualiza el grado de satisfacción e insatisfacción para el mes de enero 2025 para el restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.14: Análisis CSAT-DCSAT, enero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025

Satisfacción Global:

CSAT = 80 %

DCSAT = 5 %

La mayoría de los clientes están satisfechos con un 80 %, y un bajo porcentaje de descontento del 5 %, lo que sugiere una experiencia general positiva.

Tiempo de Espera para ser Atendido:

CSAT = 82 %

DCSAT = 13 %

Aunque la satisfacción es alta con un 82 %, un 13 % de descontento señala que se podría mejorar la rapidez en la atención.

Atención y Trato:

CSAT = 85 %

DCSAT = 5 %

La atención al cliente es bien valorada con un 85%, pero siempre hay oportunidad de mejorar para alcanzar la excelencia en el *service journey* del cliente.

Tiempo de Espera para Recibir la Comida:

CSAT = 80 %

DCSAT = 13 %

A pesar de un nivel aceptable de satisfacción con un 80 %, y un 13 % de insatisfechos indica que los tiempos de espera son un área que necesita atención.

A continuación, los rubros que tienen relación con la calidad de la comida.

Sabor de la Comida:

CSAT = 84 %

DCSAT = 4 %

Los clientes están muy satisfechos en un 84 % con el sabor, con un bajo nivel de descontento del 4 %.

Relación Precio-Tamaño:

CSAT = 80 %

DCSAT = 5 %

La percepción de valor es positiva, lo que puede ayudar a fomentar la lealtad del cliente.

Temperatura de la Comida:

CSAT = 84 %

DCSAT = 4 %

La temperatura de la comida es bien recibida (84 %), lo que refleja buenos estándares de calidad en la preparación, y un servicio ágil por parte de los meseros.

Sabor y Temperatura de las Bebidas:

CSAT = 89 %

DCSAT = 5 %

Este aspecto es uno de los más valorados con un 89 %, indicando una excelente gestión en la calidad de las bebidas.

Ambiente y Temática:

CSAT = 89 %

DCSAT = 4 %

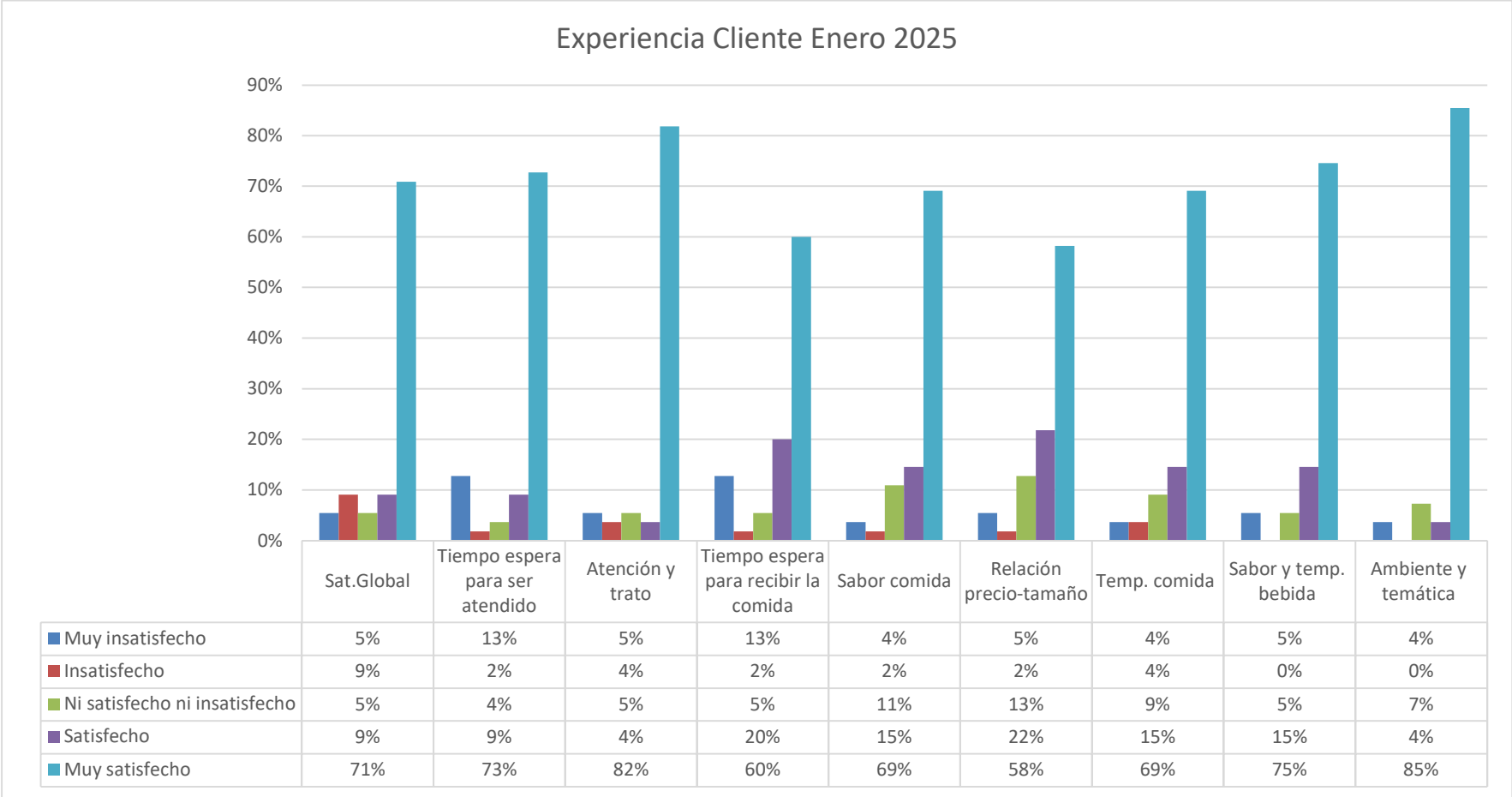
Este es el aspecto con el mayor nivel de satisfacción con un 89 % y el menor descontento de un 4 %, lo que representa una gran fortaleza para el restaurante.

4.2.10 Experiencia cliente, enero 2025

Los resultados para el mes de enero de 2025 y comparados con el primer mes de aplicación de la encuesta. Identifica áreas donde ha habido mejoras significativas, como atención y sabor de la comida, y áreas que aún requieren atención, como los tiempos de espera. Desarrollar estrategias específicas para seguir mejorando en esos aspectos, asegura que los avances sean sostenibles con tiempo.

A continuación, el desglose de los KPI para el mes de enero 2025 para el restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.15: Análisis de la experiencia cliente, enero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025.

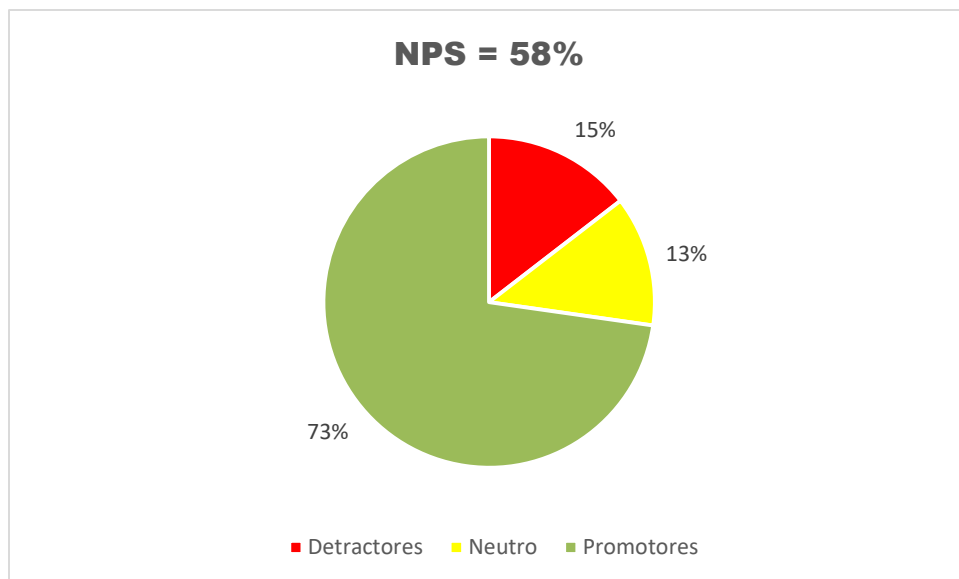
El gráfico muestra altos niveles de satisfacción en la mayoría de los aspectos, especialmente en atención y ambiente. Sin embargo, existen puntos de mejora, como los tiempos de espera para ser atendido y tiempo de espera para recibir la comida ambos con un 13 % de insatisfacción, estos se deben trabajar aún más, para optimizar la experiencia del cliente con el restaurante.

4.2.11 Net promotor score, enero 2025

El restaurante tiene una fuerte cantidad de promotores y un NPS positivo, lo que refleja que la mayoría de los clientes están satisfechos. Sin embargo, es crucial abordar las preocupaciones de los detractores y trabajar para convertir a los neutros en promotores para seguir mejorando la experiencia general del cliente.

A continuación, el desglose del NPS para el mes de enero 2025 del restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.16: NPS, enero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025

Promotores (73 %)

Una gran mayoría de los clientes son promotores, lo que indica que están muy satisfechos y dispuestos a recomendar el servicio.

Neutros (13 %)

Un porcentaje menor de clientes se encuentra en la categoría neutra, lo que sugiere que no están completamente satisfechos ni insatisfechos. Esto representa una oportunidad para convertirlos en promotores.

Detractores (15 %)

Un 15 % de los encuestados son detractores, lo que indica que hay un grupo significativo de clientes con experiencias negativas que podría afectar la reputación del restaurante.

NPS (58 %)

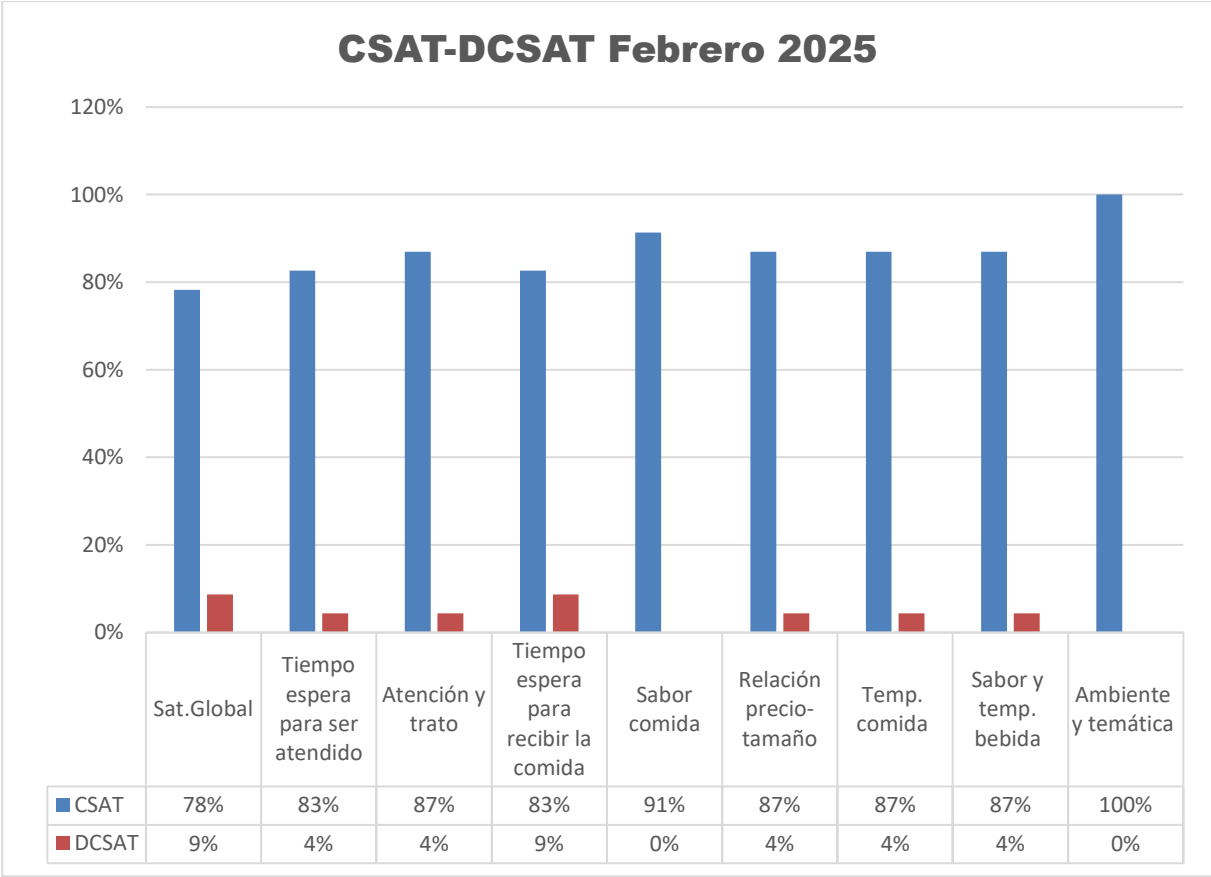
Un NPS de 58 % es considerado muy bueno, lo que refleja una base sólida de clientes leales. Sin embargo, siempre hay espacio para mejorar y reducir el número de detractores.

4.2.12 Resultados de la encuesta CSAT-DCSAT, febrero 2025

El restaurante muestra una buena satisfacción general 78 %, especialmente en el sabor de la comida y el ambiente. No obstante, se recomienda prestar atención a los tiempos de espera 4% y seguir mejorando la experiencia del cliente para reducir el descontento. La pregunta abierta ayuda a determinar la causa del porcentaje en DCSAT.

A continuación, se visualiza el grado de satisfacción e insatisfacción para el mes de febrero 2025 para el restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.17: Análisis CSAT-DCSAT, febrero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Satisfacción Global:

CSAT = 78 %

DCSAT = 9 %

La satisfacción general es buena 78 %, aunque un 9 % de descontento indica que hay áreas a mejorar.

Tiempo de espera para ser atendido:

CSAT = 83 %

DCSAT = 4 %

Alta satisfacción de un 83 % y bajo descontento del 4 %, lo que refleja un buen rendimiento en este aspecto.

Atención y Trato:

CSAT = 87 %

DCSAT = 4 %

La atención es muy bien valorada con un 87 %, lo que indica un buen servicio al cliente en el restaurante.

Tiempo de espera para recibir la comida:

CSAT = 83 %

DCSAT = 9 %

Aunque la satisfacción es alta con un 83 %, se refleja un descontento del 9 % en tiempos de espera sugiere que se debe trabajar en la eficiencia.

A continuación, los rubros que tienen relación con la calidad de la comida.

Sabor de la Comida:

CSAT = 91 %

DCSAT = 0 %

Excelente satisfacción con el sabor con un 91 %, sin opiniones insatisfactorias en este aspecto.

Relación Precio-Tamaño:

CSAT = 87 %

DCSAT = 0 %

Los clientes valoran positivamente la relación calidad-precio con un 87 %, lo que es un punto fuerte.

Temperatura de la Comida:

CSAT = 87 %

DCSAT = 4 %

La temperatura también es bien recibida con un 87 %, aunque hay un pequeño porcentaje del 4 % insatisfecho.

El sabor y temperatura de bebidas:

CSAT = 87 %

DCSAT = 4 %

Muy buenos resultados en este aspecto con un 87 %, sugiriendo calidad en las bebidas.

Ambiente y temática:

CSAT = 100 %

DCSAT = 0 %

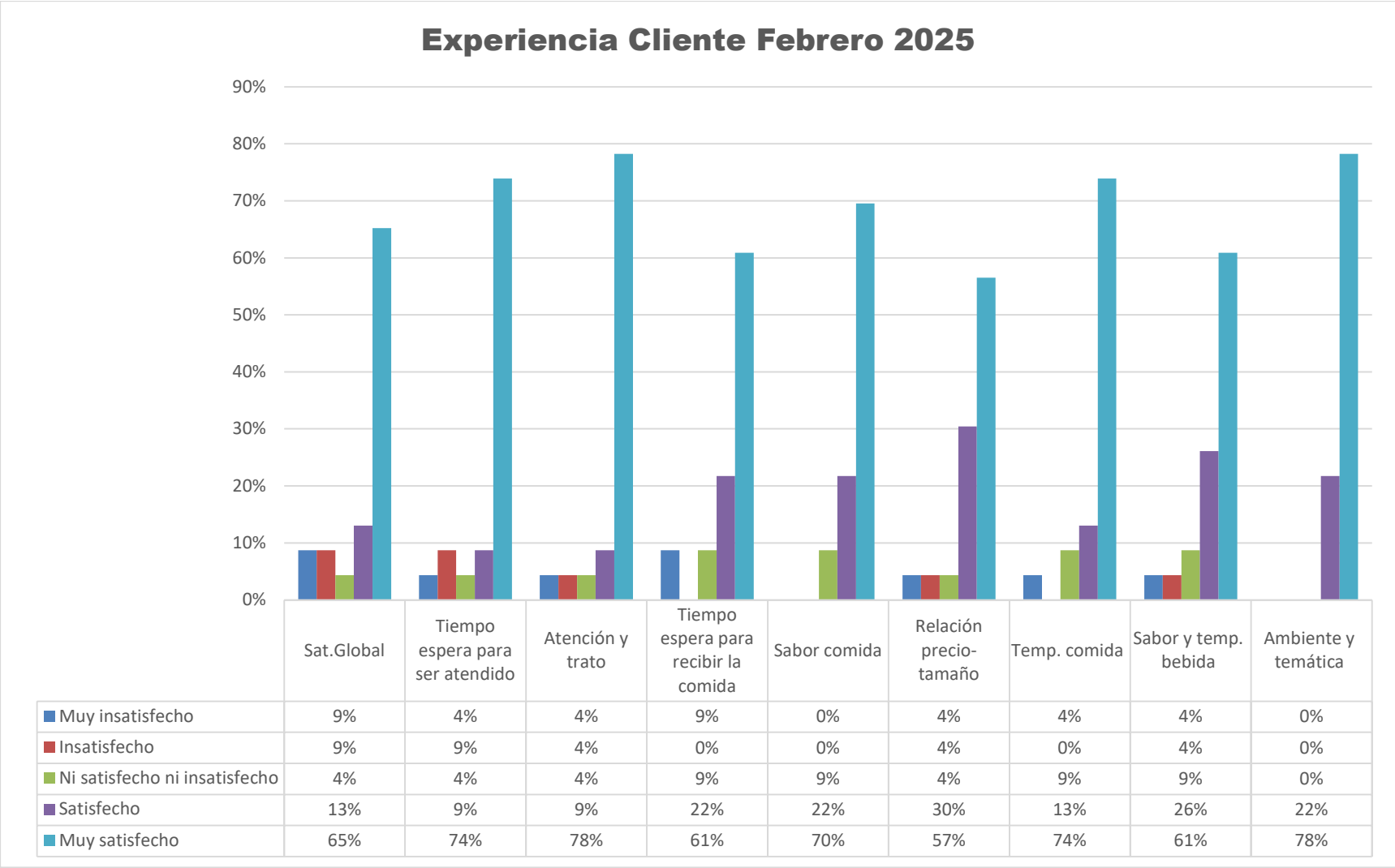
El ambiente es el aspecto más valorado con un 100 %, con plena satisfacción de los clientes del restaurante.

4.2.13 Experiencia cliente, febrero 2025

El restaurante muestra un alto nivel de satisfacción, especialmente en atención, sabor y ambiente. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar en los tiempos de espera y la percepción de la relación precio-tamaño para optimizar la experiencia del cliente.

A continuación, el desglose de los KPI para el mes de febrero 2025 para el restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.18: Análisis de la experiencia cliente, febrero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025.

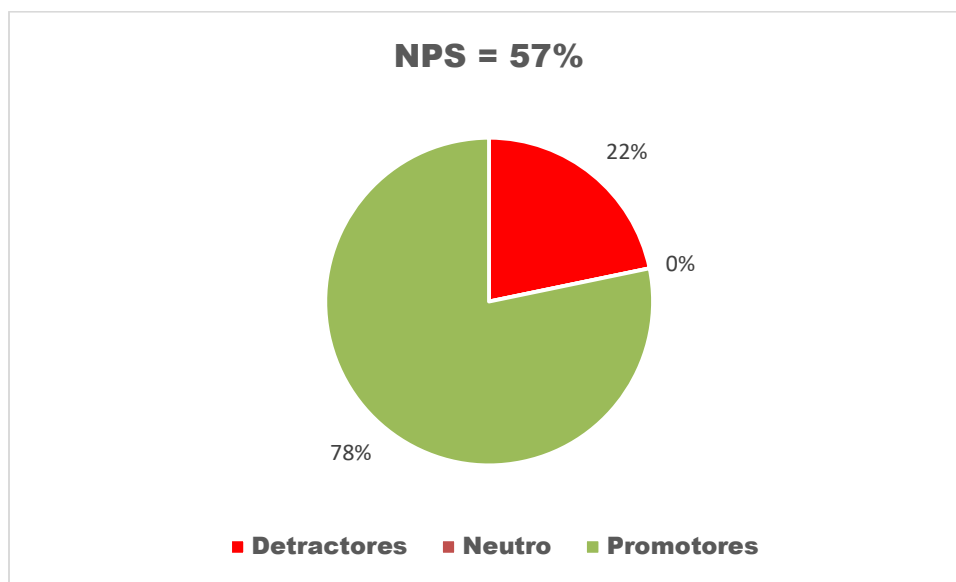
El restaurante presenta un alto nivel de satisfacción en la mayoría de las áreas evaluadas, destacando especialmente en atención al cliente, sabor de los platillos y ambiente. No obstante, es fundamental centrarse en la reducción de los tiempos de espera, lo que permitirá optimizar aún más la experiencia del cliente y fomentar su lealtad.

4.2.14 Net promotor score, febrero 2025

Al transcurrir tres meses de análisis, el NPS del restaurante, revela que la percepción de los clientes en relación con su experiencia ha mejorado con respecto al primer mes, esta evaluación proporciona una visión clara de la satisfacción general del cliente y las áreas que requieren atención para seguir fomentando un ambiente positivo y atractivo.

A continuación, el desglose del NPS para el mes de febrero 2025 del restaurante (ver apéndice 6 con base datos escala de Likert).

Figura 4.19: NPS, febrero 2025



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Promotores (78 %)

Un 78 % que llenaron la encuesta son promotores, lo que es un indicador muy positivo de satisfacción y lealtad hacia el restaurante.

Neutro (0 %)

No hay clientes en la categoría neutra, lo que indica que todas las opiniones son extremas: positivas o negativas.

Detractores (22 %)

Un 22 % de los encuestados se considera detractor, lo que indica que hay un grupo significativo que no recomendaría el restaurante.

NPS (57 %)

La puntuación neta de promotores (NPS) es de 57 %, lo que indica que hay una buena diferencia entre promotores y detractores. Un NPS por encima de 50 % se considera muy bueno.

El restaurante cuenta con una sólida base de promotores, lo que refleja un alto nivel de satisfacción y potencial para crecimiento a través de recomendaciones. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de los detractores reflejadas en la pregunta abierta para aumentar aún más el NPS para el restaurante.

4.2.15 Pareto de comentarios de la pregunta abierta

Como parte del proceso de experiencia cliente se analizan los comentarios de la pregunta abierta aplicada al final de la encuesta, la cual brinda una mejor visibilidad de las causas de insatisfacción del cliente. Se toman los comentarios negativos de los tres meses donde se aplicó la encuesta se analizan minuciosamente con el gerente del restaurante y se clasifican por medio de un diagrama de Pareto (ver apéndice 4, con la base de datos de los comentarios).

Tabla 4.2: Comentarios de la pregunta abierta

Casusas de insatisfacción	% individual	% acumulado
Tiempo de espera prolongado	35 %	35 %
Servicio al cliente deficiente	25 %	60 %
Errores en el pedido	20 %	80 %
Calidad de la comida	15 %	95 %
Falta de atención en la entrada	5 %	100 %

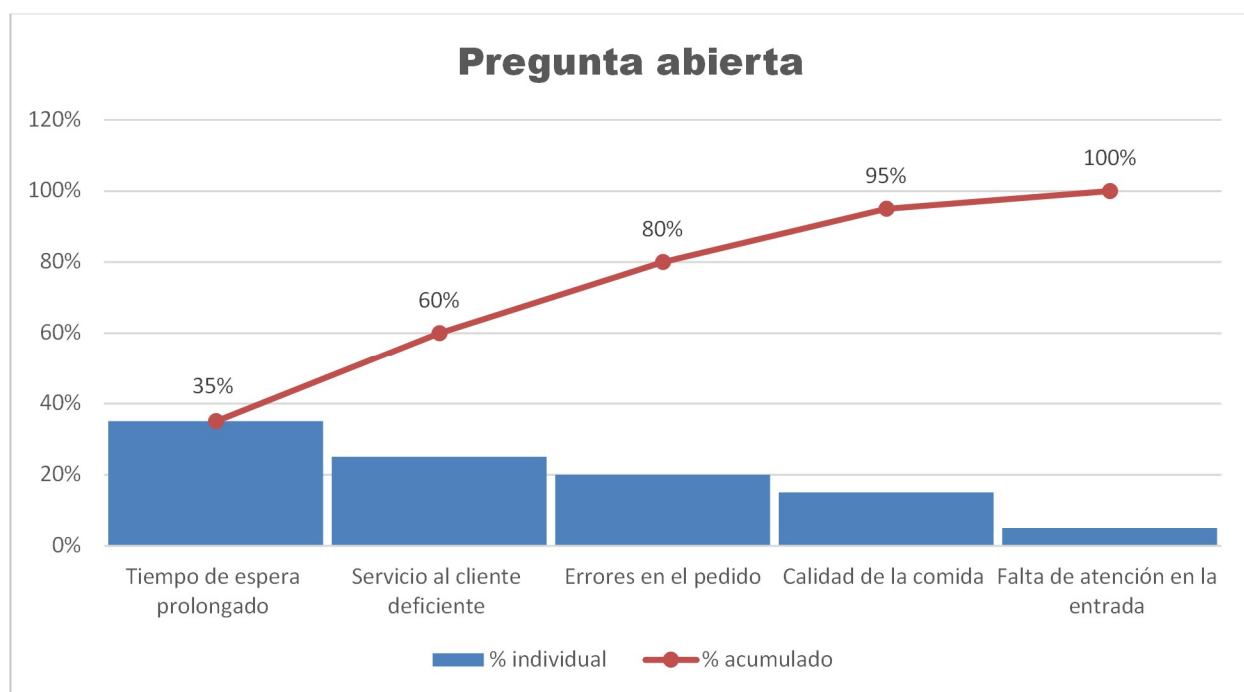
Fuente: Elaboración propia, 2025.

En el caso del restaurante Mandrágora Gastro Pub, se han identificado cinco causas principales. Al aplicar el principio 80/20, se observa que el 80 % de la insatisfacción proviene de solo tres causas:

- Tiempo de espera prolongado
- Servicio al cliente deficiente
- Errores en el pedido

Por lo tanto, se debe trabajar en dichas causas, para priorizar la satisfacción del cliente. Se pueden visualizar por medio de un diagrama de Pareto que se presenta a continuación

Figura 4.20: Pareto de comentarios de la pregunta abierta



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Tiempo de espera prolongado (35 %) Muchos comentarios mencionan tiempos de espera excesivos para recibir la comida, con quejas específicas de esperas de más de una hora y hasta dos horas.

Servicio al cliente deficiente (25 %) Se reporta que el personal es poco atento, desorganizado y que se tardan en atender a los clientes, lo que causa frustración.

Errores en el pedido (20 %) Hay quejas sobre platos que no fueron entregados, así como confusiones en los pedidos, lo que afecta la satisfacción del cliente.

Calidad de la comida (15 %) Algunos comentarios destacan que la comida no cumplió con las expectativas, mencionando platos fríos, mal cocinados o insípidos.

Falta de atención en la entrada (5 %) Se menciona la falta de un colaborador o un sistema efectivo para recibir a los clientes, lo que contribuye a largas esperas antes de ser atendidos.

En esta fase de medición, se logró identificar que el restaurante Mandrágora Gastro Pub presenta áreas críticas que requieren atención y mejora. A través de la aplicación de la encuesta, se evidenció la posibilidad de trabajar y pulir diversos aspectos que impactan en la experiencia del cliente las cuales permitieron identificar debilidades a nivel interno que impactan directamente en el *service journey* del cliente. Al mismo tiempo, se destacó un punto fuerte que es el ambiente y la temática. Este elemento, que capta la atención los comensales, lo cual representa una oportunidad valiosa que debe ser explotada al máximo. Los hallazgos de esta etapa no solo resaltan las áreas de mejora, sino que también ofrecen una guía estratégica para potenciar los puntos fuertes del negocio, contribuyendo a crear una experiencia memorable para el cliente y aumento en los ingresos del restaurante.

4.3 ANALIZAR

La experiencia del cliente se ha convertido la clave del éxito de cualquier negocio, siendo un factor determinante en el sector de la gastronomía del restaurante temático, Mandrágora Gastro Pub, que no solo vende comida sino también una experiencia única, se enfrenta a la necesidad de comprender las expectativas y percepciones de sus clientes. Este estudio se centra en la aplicación de la una encuesta diseñada para captar la experiencia del cliente en el restaurante y determinar si esta es la causa de la baja en sus ventas.

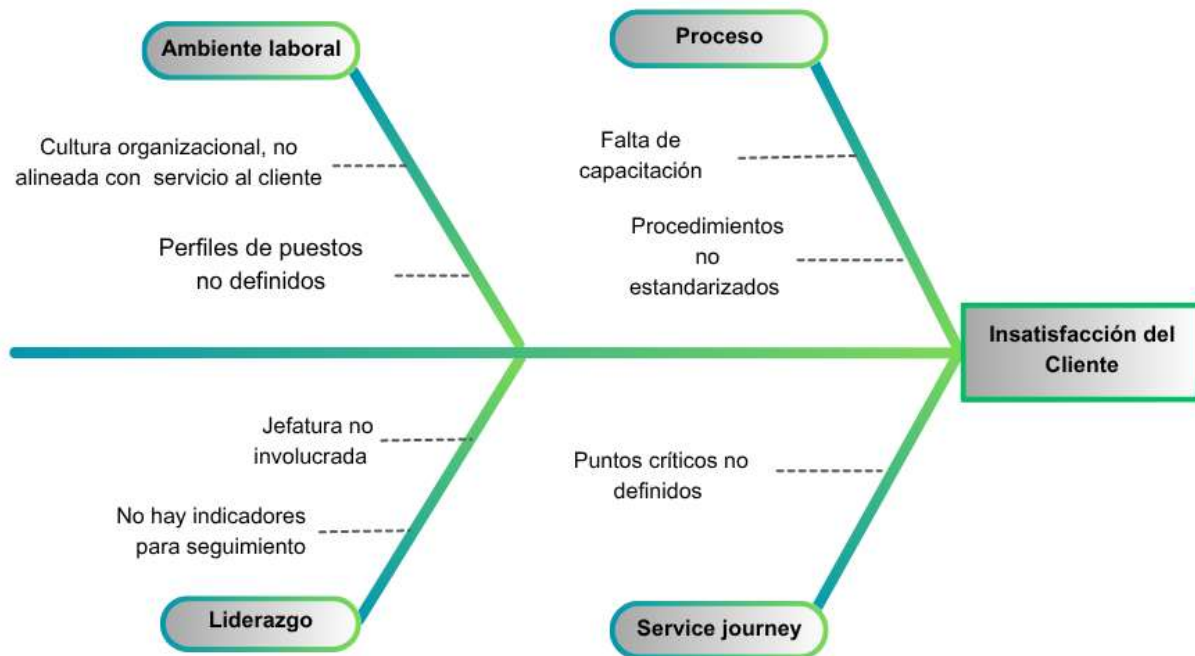
Analizar cómo los diferentes KPI de la experiencia cliente, son evaluados en la encuesta y como influyen en la satisfacción general y en la fidelización del cliente. Obteniendo resultados que no solo contribuyan a mejorar la calidad del servicio en el restaurante, sino que también destaquen en sector gastronómico.

Después de tres meses de aplicación de la encuesta de experiencia cliente donde los KPI se determinaron por medio de la aplicación de la técnica de cliente incógnito se logra llegar a identificar las causas potenciales de la insatisfacción del cliente, que definitivamente pueden está influyendo en la baja de sus ventas, así como identificar los puntos fuertes del restaurante que se deben seguir trabajando para lograr una mejora continua

4.3.1 Diagrama de Ishikawa

La insatisfacción del cliente puede ser el resultado de múltiples factores interrelacionados. Abordar estos aspectos puede llevar a una mejora significativa en la experiencia del cliente para esto se realiza un análisis de causa y efecto,

Figura 4.21: Análisis de causa-efecto de las causas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Ambiente Laboral

Cultura organizacional no alineada con servicio al cliente: La cultura dentro una organización influye en cómo los colaboradores interactúan con los clientes y entre sí. Una cultura positiva puede motivar a los colaboradores a ofrecer un servicio excepcional.

Perfiles de puesto no definidos: La forma en que se seleccionan los colaboradores impacta la calidad del servicio. Es crucial no solo elegir quien cumpla con los lineamientos de ley (carné de manipulación de alimentos) elegir a personas que se alineen con los valores y objetivos de la empresa (que conozcan la saga de películas) marcan un referente positivo que sin duda se verá reflejado en el servicio al cliente.

Liderazgo

Jefatura no involucrada: La falta de liderazgo puede llevar a un desinterés por parte del personal, afectando el servicio al cliente. Esta debe ser una figura presente que dé seguimiento a los comentarios de los clientes y buscar una mejora continua como equipo. Un liderazgo efectivo es fundamental para guiar al equipo hacia un enfoque centrado en el cliente. La dirección debe promover un ambiente donde se valore al máximo la satisfacción del cliente.

No hay indicadores para seguimiento: Sin indicadores establecidos para medir el desempeño del servicio al cliente, es difícil identificar áreas de mejora. La falta de métricas puede llevar a que el equipo no sepa en qué aspectos deben enfocarse, lo que puede resultar en una experiencia insatisfactoria para el cliente. Establecer KPI relacionados con la satisfacción del cliente permite un seguimiento más efectivo y la implementación de mejoras basadas en datos concretos.

Proceso

Falta de Capacitación: Los colaboradores necesitan constante capacitación para manejar situaciones con clientes. Pulir sus habilidades puede derivar en una experiencia memorable para el cliente.

Procedimientos no estandarizados: La ausencia de protocolos claros puede causar confusión y errores en la atención al cliente, que derivan inevitablemente en insatisfacción.

Service journey

Puntos críticos no definidos: Identificar los momentos clave en el recorrido del cliente es esencial para mejorar la experiencia general. Los puntos críticos son aquellos momentos en los que la satisfacción del cliente puede verse más afectada, como la llegada, la atención en la mesa, la entrega de la cuenta, entre otros. Definir y monitorear estos puntos permite a la organización implementar mejoras específicas que impacten directamente en la percepción del cliente sobre el servicio.

4.3.2 Clasificación de causas internas por grado de importancia

Los porcentajes asignados a cada aspecto se basan en la relevancia que cada uno tiene en la experiencia del cliente, en reunión con el gerente del restaurante y asociados a los comentarios de los clientes considerando su impacto directo en la satisfacción y en el rendimiento general del restaurante. Se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 4.3: Causas internas

Casusas internas	% individual	% acumulado
Falta de capacitación	25 %	25 %
Cultura organizacional no alineada con servicio al cliente	20 %	45 %
Procedimientos no estandarizados	15 %	60 %
Jefatura no involucrada	15 %	75 %
Puntos críticos no definidos	10 %	85 %
Perfiles de puesto no definidos	10 %	95 %
No hay indicadores para seguimiento	5 %	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2025.

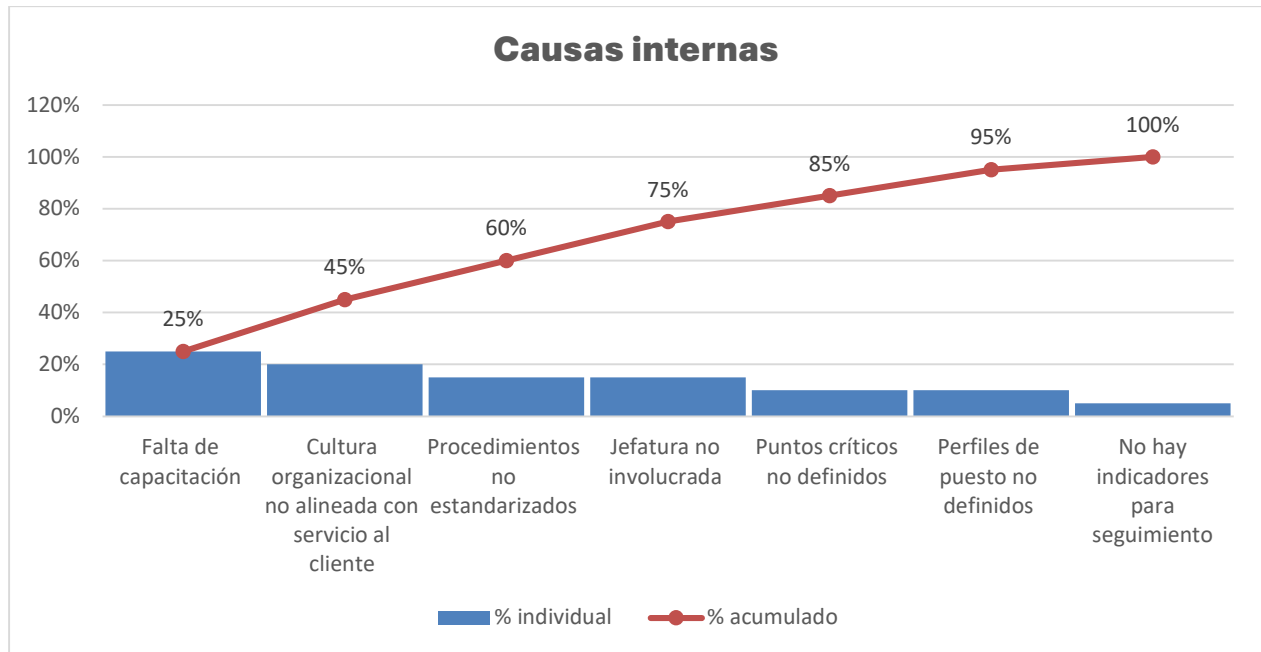
En el caso del restaurante Mandrágora Gastro Pub, se han identificado siete causas internas. Al aplicar el principio 80/20, observamos que el 80 % de las causas internas que contribuyen a la insatisfacción del cliente proviene de cuatro causas:

- Falta de capacitación.
- Cultura organizacional no alineada con servicio al cliente.
- Procedimientos no estandarizados.
- Jefatura no involucrada.

Para efectos de esta investigación se trabajará en estos cuatro aspectos para mejorar la experiencia cliente.

Se pueden visualizar por medio de un diagrama de Pareto que se presenta a continuación.

Figura 4.22: Análisis de priorización de las causas internas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Falta de capacitación (25 %)

La capacitación del personal en el tema de experiencia cliente es fundamental para manejar situaciones, lo que puede generar experiencias memorables.

Cultura organizacional no alineada con servicio al cliente (20 %)

Una cultura organizacional alineada con la misión y visión del restaurante motiva a los colaboradores a ofrecer un servicio excepcional, impactando directamente en la satisfacción del cliente.

Procedimientos no estandarizados (15 %)

La falta de protocolos claros puede causar confusión y errores en la atención al cliente, viéndose reflejada en una baja en sus ventas e insatisfacción.

Jefatura no involucrada (15 %)

Un liderazgo atento para guiar al equipo hacia un enfoque centrado en el cliente y promover una cultura de mejora continua.

Puntos críticos no definidos (10 %)

Identificar y monitorear los momentos clave en el recorrido del cliente permite implementar mejoras específicas que impactan en la percepción del servicio.

Perfiles de puesto no definidos (10 %)

La selección de colaboradores que se alineen con los valores de la empresa es esencial para asegurar un servicio de calidad.

No hay indicadores para seguimiento (5 %)

La ausencia de métricas del desempeño del servicio dificulta la identificación de áreas de mejora y afecta la experiencia del cliente.

El análisis realizado ha revelado de manera contundente que la disminución en las ventas del restaurante está directamente vinculada a la insatisfacción de los clientes. A través de la identificación de factores clave, como la falta de capacitación del personal, la ausencia de procedimientos estandarizados y un ambiente laboral que no fomenta una cultura centrada en el cliente, se identifica un claro diagnóstico de la situación actual.

Es evidente que la satisfacción del cliente debe ser prioritaria para revertir esta tendencia negativa. La implementación de estrategias enfocadas en mejorar la experiencia del cliente, el mejorar el *service journey*.

Además, fomentar un liderazgo activo que impulse la motivación del equipo y establezca indicadores claros para el seguimiento de la satisfacción del cliente permitirá no solo abordar las deficiencias actuales, sino también construir una base sólida para el crecimiento futuro del restaurante.

Invertir en la experiencia del cliente no solo beneficiará las ventas, sino que también creará un ambiente más positivo y productivo para todos los colaboradores, asegurando el éxito sostenible del negocio en el competitivo sector de la gastronomía.

CAPÍTULO V. PROPUESTA

5.1 MEJORAR

La mejora continua en la experiencia del cliente es fundamental para el éxito de cualquier restaurante. En un sector tan competitivo en el que se encuentra el restaurante Mandrágora Gastro Pub, donde las opciones son abundantes, la temática tan exclusiva y la satisfacción del cliente se convierte en un diferenciador clave que puede influir directamente en las ventas y la lealtad de los comensales.

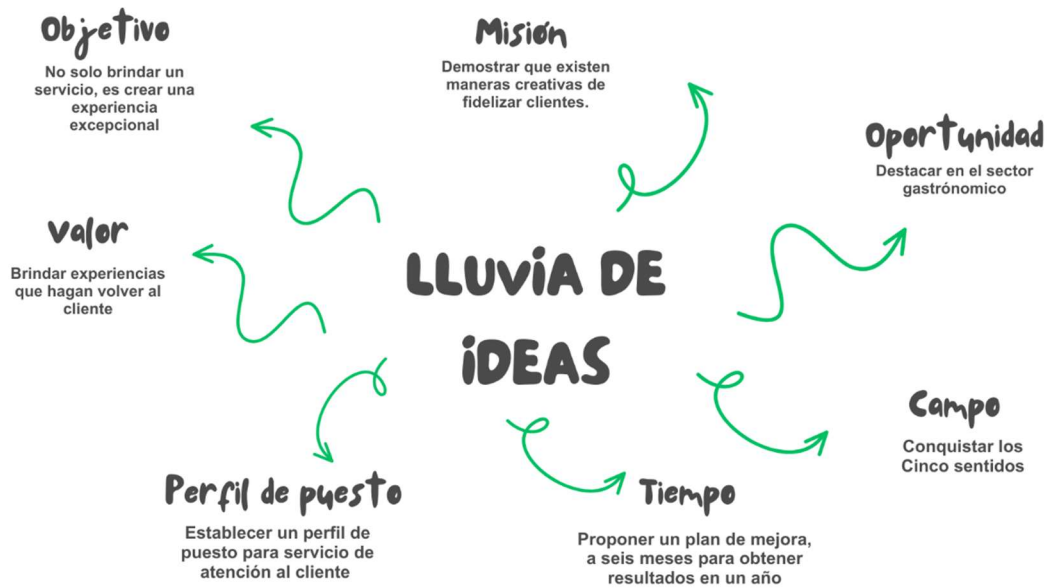
Establecer estrategias prácticas y efectivas que no solo busquen corregir las deficiencias actuales, sino que también promuevan un enfoque hacia la mejora de la satisfacción del cliente y que estas se mantengan en el tiempo. No solo revertirá la tendencia a la baja en sus ventas, sino también se enfocará en el crecimiento y la sostenibilidad del restaurante con acciones se implementen a corto plazo que generen cambios que perduren a largo plazo y de esta manera asegurar resultados sostenibles en el futuro. Según el concepto de ingeniería de para el ciclo de mejora continua (Bravo, 1998) indica que hay que transforma los deseos de los clientes en especificaciones.

5.1.1 Lluvia de ideas

Brindar el enfoque adecuado en la experiencia del cliente, la innovación y la atención a los detalles puede ser la clave para destacar en un mercado competitivo. Al analizar las casusas identificadas con la voz del cliente por medio de la pregunta abierta (tabla 4.1) y las causas internas (tabla 4.2) con la gerencia, permite realizar un análisis integral de que es lo que se desea obtener, no solo atraer a nuevos clientes, sino también fidelizar a los existentes. Un estudio de (IE University, 2023) afirma que el 79 % de las empresas considera que es más caro atraer a un nuevo cliente que retener a uno existente.

De acuerdo con las causas identificadas se realiza con la gerencia la siguiente lluvia de ideas.

Figura 5.1: Análisis con lluvia de ideas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Misión

Demostrar que existen maneras creativas de fidelizar clientes: La misión se centra en la innovación y la creatividad en la fidelización tomando en cuenta que el ambiente y la temática del restaurante es de los aspectos mejor calificados en la encuesta de satisfacción. Esto podría incluir eventos, promociones personalizadas, o experiencias únicas que hagan que los clientes se sientan especiales y valorados.

Objetivo

No solo brindar un servicio, es crear una experiencia excepcional: El objetivo es trascender lo básico. Se trata de ofrecer un servicio que no solo cumpla con las expectativas del cliente, sino que las supere. Esto implica comprender las necesidades y deseos del cliente y adaptarse a ellos.

Valor

Brindar experiencias que hagan volver al cliente: La propuesta de valor debe centrarse en crear momentos memorables. Esto puede incluir un servicio al cliente excepcional, productos de alta calidad, y un ambiente agradable que invite a los clientes a regresar.

Perfil de puesto

Perfil de puesto en atención al cliente:

Identificar habilidades clave, actitudes y conocimientos necesarios. Este perfil debe estar alineado con la temática del restaurante e incluir conocimientos básicos sobre ella, asegurando que el candidato seleccionado cumpla con las expectativas del rol. Esto mejora la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, brindando un valor agregado a la empresa.

Oportunidad

Sobresalir en el sector gastronómico: Al tener identificadas las preferencias del cliente explotando al máximo los comentarios positivos obtenidos en la encuesta y trabajando en mejorar los aspectos negativos que el cliente externo expresa como puntos de dolor en su *service journey*. Es indispensable implementar prácticas sostenibles, y así explotar la temática y la ubicación del restaurante.

Campo

Conquistar los cinco sentidos: Crear experiencias multisensoriales que cautiven a los clientes. Esto puede abarcar desde mejorar la presentación visual de los platos hasta la música ambiente, aromas agradables, y texturas que enriquezcan la experiencia gastronómica.

Tiempo

Proponer un plan de mejora a seis meses para obtener resultados en un año:

Establecer un cronograma claro para implementar mejoras. Esto incluye la capacitación del personal, una jefatura más involucrada en el proceso de experiencia cliente, valorar renovación de menús, o la mejora de instalaciones, con el objetivo de revisar los resultados y ajustar estrategias según sea necesario.

5.1.2 Análisis GAP

Implementar un plan de acción, con responsables y un cronograma definido permitirá cerrar las brechas identificadas en la experiencia del cliente. Al abordar tanto las causas

internas, así como abordar la opinión de la clientela obtenida en la pregunta abierta, se espera mejorar significativamente el grado satisfacción en el *service journey* del cliente, fomentar un ambiente laboral positivo y, contribuir al éxito sostenible del restaurante. Importante hay que destacar que este análisis GAP se debe realizar de la mano con consultorías de un experto en el tema de experiencia cliente que deberá ser contratado por servicios profesionales.

Figura 5.2: Análisis GAP



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Las causas internas que afectan la calidad del servicio en el restaurante Mandrágora Gastro Pub se clasifican en varias categorías.

Definir Perfil

Duración: 1 mes

Horas Estimadas: 7 horas

Liderado por: Gerente/Administrador

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Establecer perfiles de puesto claros y definidos para el rol dentro de atención al cliente.

Acciones:

- Revisar las descripciones de puesto existentes.
- Identificar las habilidades y competencias necesarias para cada rol.
- Documentar los perfiles de puesto de manera clara y concisa.
- Asegurar que los perfiles de puesto estén alineados con los objetivos de la organización.

Como aspecto primordial se debe definir un perfil de puesto para atención al cliente, que este alineado con la temática del restaurante e incluir conocimientos básicos sobre ella, asegurando que el candidato al puesto cumpla con las expectativas del rol. Este deberá estar disponible para futuras contrataciones y también para identificar brechas que deben trabajar con el personal actual.

El análisis del puesto de atención al cliente es un proceso fundamental que busca comprender las responsabilidades y habilidades necesarias para desempeñar esta función de manera efectiva en un restaurante. Se debe reunir información sobre puestos similares en la industria gastronómica, lo que permite establecer un marco de referencia. Esto se complementa con entrevistas a los colaboradores actuales, quienes pueden proporcionar valiosos datos sobre los desafíos que enfrentan en su trabajo diario. Además, es importante observar directamente el desempeño en el restaurante para identificar tareas específicas que forman parte del rol que en muchas ocasiones no se conceptualizan. En este contexto, se deben identificar las habilidades interpersonales que son esenciales para el éxito en el puesto. La comunicación efectiva, la empatía y la paciencia son cualidades clave que permiten interactuar con los clientes de manera positiva. Asimismo, se deben definir habilidades técnicas, como el manejo de sistemas para pedidos y facturación, así como un conocimiento profundo del menú. También es

importante considerar la capacidad de trabajar en equipo y bajo presión, ya que estas competencias son vitales en el entorno dinámico de un restaurante. Una parte importante del análisis consiste en redactar una lista de las tareas principales que el personal de atención al cliente debe realizar. Estas tareas incluyen recibir a los clientes, tomar pedidos, servir alimentos y bebidas, manejar quejas y proporcionar información sobre el menú.

Además, es fundamental definir las habilidades y competencias necesarias para desempeñar el puesto con éxito. Esto implica especificar el nivel educativo requerido, que podría ser desde educación secundaria hasta una formación técnica en hostelería. También se debe indicar la experiencia previa deseada en atención al cliente o en el sector de la gastronomía, y considerar requisitos adicionales, como la disponibilidad para trabajar en horarios flexibles, incluidos fines de semana y festivos. Se debe redactar una descripción del puesto que incluya el título, las responsabilidades, las competencias, los requisitos y las condiciones de trabajo. Es esencial que el lenguaje utilizado sea claro y conciso, facilitando la comprensión para los candidatos potenciales y quienes actualmente desempeñan el puesto. Finalmente, es importante revisar el perfil de puesto de manera anual o cuando ocurran cambios significativos en el restaurante. Esta revisión permitirá ajustar el perfil según la evolución de las necesidades del negocio y la retroalimentación recopilada en las encuestas de experiencia cliente, asegurando que el puesto se mantenga alineado con los objetivos del restaurante.

Una vez definido el perfil de puesto se pone en marcha el trabajo que abarca las demás causas críticas identificadas.

Implementar un programa de capacitación continua

Duración: 3 meses

Horas Estimadas: 10 horas

Liderado por: Gerente/Administrador

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Desarrollar e implementar un programa de capacitación continua para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.

Acciones:

- Identificar las necesidades de capacitación de los empleados.
- Diseñar un programa de capacitación que aborde estas necesidades.
- Implementar el programa de capacitación utilizando diversos métodos (talleres, cursos en línea, etc.).
- Evaluar la efectividad del programa de capacitación.

En primer lugar, la falta de capacitación del personal representa una brecha significativa, ya que una preparación inadecuada repercute directamente en la calidad del servicio ofrecido. Para abordar esta problemática, se propone la implementación de un programa de capacitación continua, bajo la responsabilidad del gerente. Este programa se desarrollará a lo largo de seis meses y será dirigido por el consultor. El proceso comenzará con un diagnóstico inicial de las necesidades de capacitación, seguido de la creación de un plan de formación que incluya módulos específicos. Se llevarán a cabo sesiones de capacitación regulares, y se evaluará la efectividad del programa a través de encuestas y retroalimentación del personal.

Además, se identifica una cultura organizacional que no está alineada con el objetivo de proporcionar un servicio al cliente excepcional. Para cerrar esta brecha, se debe implementar la realización de talleres de equipo de trabajo, coordinados por el gerente general y el administrador. Este proceso se llevará a cabo en un plazo de tres meses, comenzando con la planificación de talleres y sesiones de sensibilización en el primer mes. En el segundo mes, se ejecutará el primer taller, y finalmente, en el tercer mes, se evaluará el impacto de estas actividades, ajustando las estrategias según sea necesario.

Estandarizar procedimientos

Duración: 4 meses

Horas Estimadas: 14 horas

Liderado por: Administrador

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Estandarizar los procedimientos operativos para mejorar la eficiencia y la consistencia.

Acciones:

- Identificar los procedimientos clave que necesitan ser estandarizados.

- Documentar los procedimientos estandarizados de manera clara y concisa.
- Comunicar los procedimientos estandarizados a los colaboradores.
- Verificar que los colaboradores sigan los procedimientos estandarizados.

Otra causa interna es la falta de procedimientos estandarizados, que genera confusiones en el desempeño laboral. Se propone documentar y estandarizar los procedimientos, con un enfoque liderado por el administrador durante un período de cuatro meses. Las acciones comenzarán en el segundo mes con la identificación de las áreas que requieren estandarización, seguido del desarrollo y documentación de estos procedimientos en los meses tres y cuatro. En el quinto mes, se capacitará al personal en los nuevos protocolos establecidos.

Fomentar un liderazgo participativo

Duración: 4 meses

Horas Estimadas: 10 horas

Liderado por: Gerente

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Fomentar un estilo de liderazgo participativo que involucre a los colaboradores en la toma de decisiones.

Acciones:

- Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo participativo.
- Crear oportunidades para que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
- Reconocer y recompensar a los colaboradores que fomentan el liderazgo participativo.

Asimismo, se observa que la jefatura no está suficientemente involucrada, lo que no ha permitido que se percate del deficiente servicio al cliente que tiene el restaurante. Para abordar esta situación, se debe fomentar un liderazgo participativo, con el gerente como encargado de implementar esta estrategia a lo largo de seis meses. Las acciones deben incluir la realización de reuniones mensuales de retroalimentación a partir del primer mes y un seguimiento continuo del enfoque basado en el feedback constructivo del equipo desde el segundo mes hasta el sexto. Además, el gerente participará activamente en la

interacción con los clientes para obtener información de primera mano sobre la satisfacción de estos.

Optimizar la gestión del tiempo de espera

Duración: 4 meses

Horas Estimadas: 10 horas

Liderado por: Administrador

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Reducir el tiempo de espera de los clientes y mejorar su experiencia.

Acciones:

- Analizar el proceso actual de gestión del tiempo de espera.
- Identificar las áreas donde se puede reducir el tiempo de espera.
- Implementar mejoras en el proceso de gestión del tiempo de espera.
- Monitorear el tiempo de espera y realizar ajustes según sea necesario.

Por otro lado, las causas de insatisfacción expuestas por los clientes también son relevantes. El tiempo de espera prolongado genera molestias entre los clientes, lo que requiere optimizar la gestión de mesas y mejorar la comunicación con la cocina. Esta estrategia será liderada por el administrador en un período de cuatro meses. El proceso comenzará con una evaluación del flujo de trabajo actual en el primer mes, se implementarán mejoras en la gestión de mesas en el segundo mes, y se realizará un monitoreo del impacto y ajustes en los meses tres y cuatro.

Implementar encuestas de satisfacción

Duración: 6 meses

Horas Estimadas: 10 horas

Liderado por: Gerente

Ejecutado por: Consultor

Objetivo: Recopilar retroalimentación de los clientes para mejorar la calidad del servicio.

Acciones:

- Diseñar una encuesta de satisfacción que sea relevante y fácil de completar.
- Implementar la encuesta de satisfacción.

- Analizar los resultados de la encuesta de satisfacción.
- Utilizar los resultados de la encuesta de satisfacción para mejorar la calidad del servicio.

El servicio al cliente deficiente es otro aspecto fuerte de insatisfacción, ya que no supera las expectativas de los clientes. Para mejorar esta situación, se debe establecer un enfoque centrado en el cliente, bajo la dirección del gerente durante seis meses. Las acciones comenzarán con la implementación de encuestas de satisfacción al cliente en el primer mes, seguidas del desarrollo de un plan de mejora basado en los resultados en el segundo mes. El diseño de la encuesta se debe definir con los datos generados en este trabajo que indican causas críticas, lo más adecuado es aplicar el mismo formato que se utilizó en esta investigación para dar seguimiento a la evolución de los KPI. La ejecución de mejoras y el monitoreo de resultados se llevarán a cabo de los meses tres a seis.

Implementar un sistema de verificación de pedidos

Duración: 4 meses

Horas Estimadas: 8 horas

Liderado por: Administrador

Supervisado por: Consultor

Objetivo: Implementar un sistema para verificar la exactitud de los pedidos antes de su procesamiento.

Acciones:

- Diseñar un sistema de verificación de pedidos.
- Capacitar a los empleados en el uso del sistema de verificación de pedidos.
- Implementar el sistema de verificación de pedidos.
- Monitorear la efectividad del sistema de verificación de pedidos.

Los errores en los pedidos afectan la satisfacción del cliente. Para mitigar este problema, se debe implementar un sistema de verificación de pedidos en mesa con la participación del cliente, dirigido por el administrador durante un período de cuatro meses. Las acciones incluirán el desarrollo de un protocolo de verificación en el segundo mes, la capacitación del personal en el nuevo sistema en el tercer mes, y un monitoreo de la

reducción de errores mediante la encuesta en los meses cuatro y cinco, ajustando el proceso según sea necesario.

Cliente incógnito

Duración: 6 meses

Horas Estimadas: 6 horas

Liderado y ejecutado por: Consultor

Supervisado por: N/A

Objetivo: Evaluar la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente.

Acciones:

- Contratar a clientes incógnitos para evaluar la calidad del servicio.
- Analizar los informes de los clientes incógnitos.
- Utilizar los informes de los clientes incógnitos para mejorar la calidad del servicio.

Dentro del proceso, se deben ejecutar tres visitas al restaurante con la dinámica de cliente incógnito, utilizando una plantilla (ver figura 4.5) para valorar el avance desde la perspectiva del cliente. Esta visita será coordinada sin previo aviso a la gerencia, y tanto el horario como el perfil del cliente incógnito serán elegidos por el consultor.

Informe Final

Duración: 6 meses

Horas Estimadas: 8 horas

Liderado por: Consultor

Supervisado por: N/A

Objetivo: Elaborar un informe final que resuma los resultados de las actividades de mejora operacional.

Acciones:

- Recopilar datos de todas las actividades de mejora operacional.
- Analizar los datos.
- Elaborar un informe final que resuma los resultados y las recomendaciones.

Finalmente, se elaborará un informe que valorará el avance en el tema, de acuerdo con los resultados obtenidos en seis meses.

5.1.3 Consultorías en experiencia cliente

En el contexto del proceso de mejora de las causas internas que afectan directamente la satisfacción del cliente, es esencial contar con la colaboración de un experto en la materia, tal como un consultor especializado. Este profesional desempeñará un papel clave al abordar los diversos aspectos relevantes que impactan en la satisfacción del cliente.

Dentro de este marco, se asignaron horas específicas a cada uno de los puntos identificados, permitiendo un enfoque sistemático y detallado. Es importante destacar que muchas de las actividades serán supervisadas por el consultor, lo que permitirá que el equipo de trabajo desarrolle sus propias habilidades en el manejo de los temas. Sin embargo, habrá actividades que serán dirigidas directamente por el consultor, como la realización de encuestas, donde él proporcionará resultados y dará seguimiento basado en su experiencia en el área.

Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, se considera necesario contratar los servicios profesionales de un consultor experto en experiencia cliente por horas, asegurando así que se cuente con la experticia adecuada para implementar las mejoras requeridas. El perfil del experto en el tema es de un ingeniero industrial con experiencia mínima de 5 años en experiencia cliente, que de acuerdo con la legislación vigente por el ministerio de trabajo el salario promedio por hora está estimado en ¢ 5989.68.

$$\text{Costo por hora} = \text{¢ } 5989.68$$

$$\text{Costo total} = (\text{¢ } 5989.68 \times 83) = \text{¢ } 496\,923.44$$

Por lo tanto, el costo total por 83 horas es de ¢ 496 923.44.

Para el caso de servicios profesionales se firma un contrato con el 50 % del monto al iniciar el proyecto y el 50 % restante al finalizar el informe final.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la cantidad de hora que se deben invertir con el personal para temas de capacitación, se debe invertir un total de 49 horas en 6 meses teniendo en cuenta que el salario por hora de un mesero está estipulado por el ministerio de trabajo en ¢ 5000 por hora.

$$\text{Salario por hora} = \text{¢ } 5000 \times 49 = \text{¢ } 245\,000$$

Lo que quiere decir que en capacitación y consultoría se estaría invirtiendo un total de:

$$\text{Consultoría} = \text{¢ } 496\,923.41 \quad + \quad \text{Horas capacitación} = \text{¢ } 245\,000$$

$$\text{¢ } 496\,923.41 + \text{¢ } 245\,000 = \text{¢ } 741\,923.41$$

La inversión total para mejorar la experiencia cliente en el restaurante requiere de una inversión de ¢ 741 923.41.

5.1.4 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt en la etapa de "Control" del DMAIC es proporcionar una herramienta visual que facilite la planificación, seguimiento y gestión de las actividades relacionadas con el monitoreo de la experiencia del cliente.

A continuación, se detallan algunos objetivos específicos:

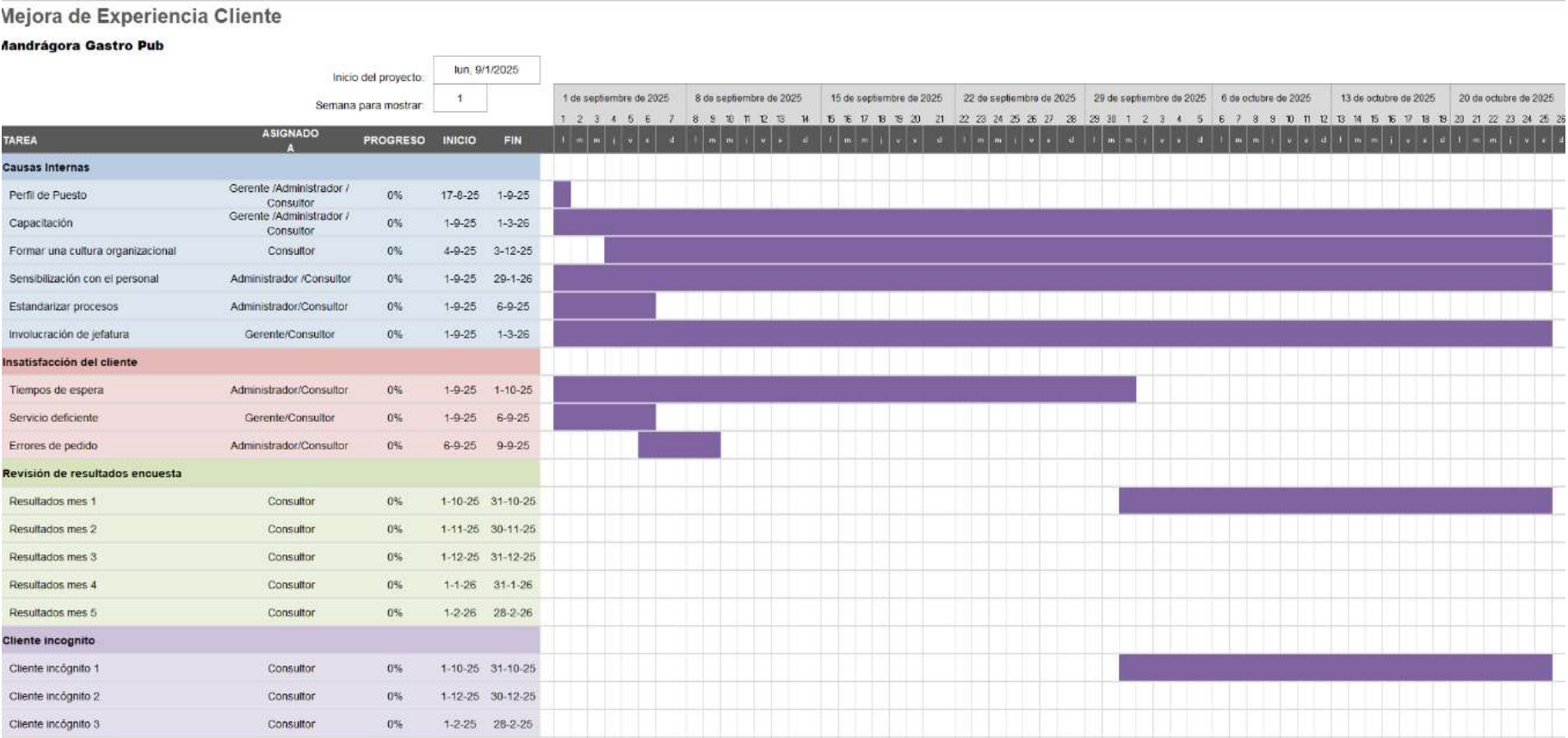
Visualización de Tareas: Permite representar de manera clara y concisa todas las actividades y tareas que se deben llevar a cabo para asegurar que las mejoras en la experiencia del cliente se mantengan a lo largo del tiempo. Permite fijar fechas de inicio y finalización para cada actividad, lo que contribuye a una gestión eficiente del tiempo y a la creación de un cronograma claro para el equipo.

En primera instancia se deben trabajar las causas internas, que conforme se vaya avanzando en ellas se debe ver reflejado en la satisfacción del cliente.

A través de este diagrama de Gantt, Mandrágora Gastro Pub podrá gestionar eficazmente el proceso de mejora de la experiencia del cliente, asegurando que cada tarea esté alineada con los objetivos estratégicos y que se realice un seguimiento adecuado del

progreso. La planificación y ejecución de estas actividades son esenciales para garantizar un impacto positivo en la satisfacción del cliente y, en consecuencia, en el éxito del negocio.

Figura 5.3: Diagrama de Gantt de las actividades propuestas



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El cronograma de mejora de la experiencia del cliente en Mandrágora Gastro Pub, que se propone como fechas de inicio el 1 de septiembre de 2025, abarca diversas tareas y actividades cruciales que se desarrollarán a lo largo de seis meses y que están definidos los responsables y duración y horas de cada tarea.

Tabla 5.1: Plan de acción a 6 meses

Actividad	Duración (meses)	Tiempo estimado (h)	Liderado	Supervisa
Definir perfil	1	7	Gerente/Administrador	Consultor
Implementar un programa de capacitación continua	3	10	Gerente/Administrador	Consultor
Estandarizar procedimientos	4	14	Administrador	Consultor
Fomentar un liderazgo participativo	4	10	Gerente	Consultor
Optimizar la gestión del tiempo de espera	4	10	Administrador	Consultor
Implementar encuestas de satisfacción	6	10	Consultor	
Implementar un sistema de verificación de pedidos	4	8	Administrador	Consultor
Cliente incógnito	6	6	Consultor	
Informe final	6	8	Consultor	

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Definir el perfil de puesto

Brecha: Asegurar que el personal cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para ofrecer un servicio al cliente excepcional.

Acción: Definir un perfil de puesto que garantice que los candidatos cumplan con las expectativas del rol y estén alineados con la temática del restaurante, asegurando una atención al cliente de calidad.

Capacitación continua

Brecha:

Ayudar al personal a desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para mejorar el servicio al cliente.

Acción:

Diagnóstico inicial: Realizar un diagnóstico de las habilidades actuales del personal mediante encuestas y entrevistas para identificar las áreas de mejora.

Diseño del programa de capacitación: Desarrollar un programa de capacitación que incluya temas relevantes como atención al cliente, manejo de quejas y técnicas de comunicación.

Implementación:

Programar sesiones de capacitación desde el 1 de septiembre de 2025 hasta el 1 de marzo de 2026, distribuyendo las horas de manera que se adapten a la disponibilidad del personal.

Evaluación de la capacitación: Al finalizar el periodo de capacitación, se realizarán evaluaciones para medir el impacto de las sesiones en el desempeño del personal.

Formación de cultura organizacional

Brecha:

Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido.

Acción:

Análisis de la cultura actual: Realizar reuniones grupales para comprender la cultura organizacional actual.

Talleres de sensibilización: Organizar talleres facilitados por el consultor entre el 4 de septiembre y el 3 de diciembre de 2025, realizando actividades que promuevan valores y comportamientos deseados.

Implementación de iniciativas: Desarrollar iniciativas que refuercen la nueva cultura, como reconocimientos al personal y actividades de formación de equipos.

Monitoreo y ajuste: Evaluar periódicamente la efectividad de las iniciativas y realizar ajustes según sea necesario.

Sensibilización del personal

Brecha: Comprender las expectativas de los clientes a través de los resultados de las encuestas de satisfacción.

Acción:

Recolección de datos: Recopilar y analizar los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente desde el 1 de septiembre de 2025 hasta el 29 de enero de 2026.

Sesiones de retroalimentación: Organizar sesiones de sensibilización donde se presenten los resultados y se discutan las áreas de mejora identificadas.

Plan de acción: Desarrollar un plan de acción basado en los comentarios recibidos, estableciendo metas claras para mejorar la satisfacción del cliente.

Seguimiento: Implementar un seguimiento continuo para evaluar si las acciones tomadas están mejorando la percepción del cliente.

Estandarizar Procesos

Brecha: Establecer procedimientos claros y eficientes.

Acción: Identificación de Procesos Clave: Analizar los procesos actuales y determinar cuáles requieren estandarización.

Desarrollo de procedimientos: Documentar procedimientos claros y concisos del 1 al 6 de septiembre de 2025,

Capacitación en nuevos procesos: Capacitar al personal en los nuevos procedimientos para asegurar su comprensión y correcta implementación.

Monitoreo y Mejora Continua: Establecer un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad de los nuevos procesos y hacer ajustes según sea necesario.

Involucración de jefatura

Brecha:

Asegurar el apoyo y promoción de las iniciativas de mejora.

Acción:

Reuniones iniciales: Realizar reuniones con la jefatura desde el 1 de septiembre de 2025 hasta el 1 de marzo de 2026 para discutir la importancia de su participación.

Definición de roles:

Establecer claramente los roles y responsabilidades de la jefatura en el proceso de mejora.

Sesiones de capacitación: Proporcionar capacitación específica sobre la importancia de la cultura organizacional y el servicio al cliente.

Evaluación del compromiso: Evaluar periódicamente el compromiso de la jefatura y la efectividad de su involucración en los procesos y con colaboradores.

Análisis de tiempos de espera

Brecha: Reducir los tiempos de espera para los clientes.

Acción:

Medición del tiempo de espera: Realizar mediciones de tiempo junto a los colaboradores desde el 1 de septiembre hasta el 1 de octubre de 2025. Se calculará el Tiempo Medio de Operación (TMO) para evaluar el rendimiento.

Identificación de cuellos de botella: Analizar los datos recolectados para identificar puntos críticos donde se producen retrasos.

Implementación de mejoras: Desarrollar e implementar estrategias para mejorar los tiempos de espera, como optimizar la asignación de tareas y mejorar la comunicación interna.

Reevaluación: Realizar una reevaluación de los tiempos de espera después de implementar las mejoras.

Mejora del servicio deficiente

Brecha: Incrementar la satisfacción del cliente mediante la mejora del servicio.

Acción:

Evaluación del servicio actual: Realizar un diagnóstico del servicio brindado del 1 al 6 de septiembre de 2025, centrado en la identificación de deficiencias.

Capacitación en servicio al cliente: Desarrollar sesiones de capacitación centradas en atención al cliente y resolución de quejas.

Implementación de cambios: Aplicar cambios inmediatos basados en la retroalimentación del personal y los clientes.

Monitoreo de resultados: Medir la satisfacción del cliente periódicamente para evaluar el impacto de las mejoras implementadas.

Reducción de errores de pedido

Brecha: Minimizar los errores en los pedidos.

Acción:

Análisis de errores comunes: Del 6 al 9 de septiembre de 2025, dedicar 8 horas a analizar los tipos de errores que ocurren con mayor frecuencia.

Desarrollo de protocolos: Crear protocolos claros para la toma y manejo de pedidos, asegurando la estandarización.

Capacitación del personal: Capacitar al personal en los nuevos protocolos y enfatizar la importancia de la precisión en los pedidos.

Evaluación continua: Establecer un sistema de seguimiento para medir la reducción de errores en el tiempo y hacer ajustes según sea necesario.

Revisión de resultados de encuestas

Brecha: Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

Acción:

Recopilación de resultados: Desde el 1 de octubre de 2025 hasta el 31 de octubre de 2025, el consultor obtendrá los resultados del primer mes.

Análisis de datos: Realizar un análisis detallado de los resultados obtenidos, identificando tendencias y áreas de mejora.

Informe a la gerencia: Presentar un informe de avance a la gerencia al finalizar cada mes, desde octubre de 2025 hasta febrero de 2026.

Ajuste de estrategias: Implementar ajustes en las estrategias basados en los resultados obtenidos para asegurar la mejora continua.

Programa de cliente incógnito

Objetivo: Obtener una perspectiva objetiva sobre la experiencia del cliente.

Acción:

Planificación de evaluaciones: El consultor organiza las visitas de cliente incógnito en tres fases, programadas para octubre de 2025, diciembre de 2025 y febrero de 2026.

Desarrollo de criterios de evaluación: establecer criterios claros para la evaluación del servicio durante las visitas.

Recolección de datos: Documentar la experiencia del cliente durante cada visita y recopilar observaciones sobre el servicio.

Análisis y reporte: Analizar los datos recolectados y preparar un informe que detalle los hallazgos y recomendaciones para la mejora.

Informe final y valoración del avance

Objetivo: Evaluar el impacto de las acciones emprendidas.

Acción:

Compilación de datos: Consultor reúne toda la información y datos relevantes de las actividades realizadas desde el inicio del proyecto hasta el 1 de marzo de 2026.

Análisis integral: Realizar un análisis integral del impacto de las iniciativas implementadas en la experiencia del cliente y en la operación del restaurante.

Redacción del informe: El consultor prepara un informe final que resume los hallazgos, recomendaciones y pasos a seguir para el futuro.

Presentación a la gerencia: Consultor presenta el informe final a la gerencia, destacando los logros y áreas que requieren atención continua.

Este cronograma se ejecutará en el tiempo establecido con la cantidad de horas asignadas previamente.

5.2 CONTROLAR

La fase de Control se centra en establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan a las organizaciones monitorizar continuamente los indicadores de satisfacción del cliente. Esto requiere la creación de sistemas de retroalimentación que no solo detecten CSAT y DCSAT, sino que también faciliten la adaptación oportuna de las estrategias en respuesta a las necesidades cambiantes del cliente. La etapa implementación de controles y métricas específicas, busca garantizar que las mejoras

identificadas durante las fases anteriores del DMAIC se mantengan y evolucionen con el tiempo. Para poder dar seguimiento a estas el primer punto a implementar ya mencionado en el capítulo del mejorar es una encuesta de satisfacción al cliente que deberá ser promovida por el personal y este debe conocer cuáles son las preguntas a las que el cliente va a responder, que el personal se sienta parte del proceso de satisfacción es un punto clave para el éxito de la aplicación de la encuesta.

Se sugiere que se mantenga la dinámica aplicada para este trabajo de investigación, por medio de un código QR en la mesa al alcance del cliente (ver figura 4.10).

5.2.1 Controles específicos

La implementación de controles específicos para garantizar una excelente experiencia cliente en un restaurante es fundamental para garantizar la satisfacción y fidelización de los comensales. Estos controles, juegan un papel crucial en la creación de un ambiente propicio para una experiencia gastronómica memorable.

Figura 5.4: Ejemplo de controles específicos propuestos



Fuente: Elaboración propia, 2025.

5.2.2 Implementación de las encuestas permanentes y KPI dinámicos

Es fundamental establecer un sistema de encuestas de satisfacción del cliente de manera permanente. Estas encuestas deben estar enfocadas en capturar la voz del cliente en tiempo real y adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. En este contexto, los hallazgos de la encuesta inicial son reveladores: se reporta un *net promoter score* (NPS) de 44 %, lo que indica un grado moderado de lealtad del cliente. Adicionalmente, el grado de satisfacción (CSAT) se sitúa en un 74 %, indica que, aunque existe satisfacción, hay margen para mejoras significativas. Por otro lado, el grado de insatisfacción (DCSAT) es del 8 %, lo que resalta un grupo considerable de clientes insatisfechos que deben ser atendidos para mejorar la experiencia general. Los indicadores clave de rendimiento (KPI) asociados a estas encuestas deben ser revisados y ajustados periódicamente, en función de la evolución de las expectativas y percepciones del cliente. Esta práctica no solo permitirá medir la efectividad de las estrategias implementadas, sino que también proporcionará información valiosa que guiará la toma de decisiones y la mejora continua en la experiencia del cliente.

5.2.3 Participación del personal en el proceso

La participación del personal en la estrategia de experiencia del cliente es crucial para su éxito. Es importante que el personal reciba retroalimentación y tenga la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones. Al empoderar a los empleados y hacerlos parte del proceso, se incrementa su motivación y compromiso, lo que, a su vez, se traduce en una mejor atención al cliente y una experiencia más positiva para los usuarios. Esto es especialmente relevante considerando que se ha observado un 17 % de insatisfacción relacionado con el tiempo de espera para recibir la comida, un 14 % en el tiempo para ser atendido y un 8 % en la atención y trato. Abordar estos puntos críticos mediante la participación del personal puede ser un factor determinante en la reducción de la insatisfacción y la mejora del servicio.

5.2.4 Realización de benchmarking competitivo periódico

La práctica de realizar *benchmarking* de forma periódica es esencial para evaluar la posición competitiva del restaurante en el mercado. Este proceso implica la comparación

sistemática de las prácticas de experiencia del cliente con las de los competidores y líderes en el ámbito de los restaurantes. Al identificar las mejores prácticas y áreas de oportunidad, la administración del restaurante puede implementar mejoras estratégicas que optimicen la experiencia del cliente. Este enfoque no solo ayuda a mantenerse al día con las tendencias del sector, sino que también contribuye a la innovación y adaptación de las estrategias comerciales a las demandas del mercado. La integración de los hallazgos sobre la insatisfacción del cliente, como los tiempos de espera y la atención brindada, en el proceso de *benchmarking* permitirá a la organización establecer estándares que realmente respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

5.2.5 Identificación del personal en interacciones con el cliente

Es fundamental que el personal de servicio al cliente se presente con su nombre al iniciar cualquier interacción con los clientes, como complemento a esta práctica con el uso de un gafete que exhiba su nombre de manera visible. Esta recomendación se fundamenta en el principio de la personalización del servicio y la calidez de la experiencia del cliente son elementos cruciales para el éxito en la atención al cliente. La identificación del personal por su nombre crea una atmósfera de cercanía y confianza, lo que contribuye significativamente a la satisfacción del cliente. Según estudios en el ámbito del comportamiento del consumidor, el uso de nombres durante las interacciones puede generar una percepción de atención personalizada, lo que a su vez mejora la experiencia del cliente (Pine y Gilmore, 1999). Cuando los clientes pueden dirigirse a un colaborador por su nombre, se establece una conexión más personal, que puede influir positivamente en su percepción del servicio recibido. Adicionalmente, el uso de un gafete con el nombre del colaborador no solo facilita la identificación, sino que también permite a los clientes proporcionar comentarios específicos sobre su experiencia. Esto es indispensable para la mejora continua del servicio, ya que los comentarios positivos pueden ser reconocidos y celebrados, mientras que las críticas constructivas pueden ser utilizadas para el desarrollo profesional del personal. La capacidad de dirigir comentarios a una persona en particular fomenta un sentido de responsabilidad y empoderamiento entre los colaboradores, lo que puede traducirse en un mayor compromiso con la calidad del servicio (Heskett et al., 1997). No solo facilitará la comunicación efectiva entre clientes y

personal, sino que también contribuirá a un ambiente de trabajo positivo y a una mejora continua en la calidad del servicio. Estas acciones pueden tener un impacto significativo en la lealtad del cliente y en la reputación del restaurante en el mercado.

5.2.6 Implementación de un programa de incentivos basado en comentarios positivos

Se recomienda la creación de un programa de incentivos dirigido a los colaboradores que reciban comentarios positivos por parte de los clientes, específicamente aquellos comentarios que incluyan el nombre del empleado. Este programa no solo reconocerá y celebrará el buen desempeño, sino que también fomentará un ambiente de trabajo motivador y orientado hacia la excelencia en el servicio. La implementación de un sistema de incentivos basado en comentarios positivos puede tener múltiples beneficios. En primera instancia, refuerza el comportamiento deseado en el personal, promoviendo una cultura de servicio al cliente excepcional. Según un estudio realizado por (Gallup, 2016), las organizaciones que reconocen y premian a sus colaboradores de manera efectiva tienen un 14% más de éxito en el rendimiento de los equipos. Esto permite a la gerencia identificar a aquellos colaboradores que consistentemente ofrecen un servicio excepcional y, por lo tanto, merecen ser recompensados. Las recompensas pueden incluir desde bonificaciones monetarias hasta reconocimientos públicos, como menciones en reuniones de equipo o en plataformas internas. Este tipo de reconocimiento no solo beneficia al colaborador premiado, sino que también motiva a sus compañeros a mejorar su propio desempeño, creando un entorno competitivo y de apoyo. La inversión en el reconocimiento del personal se traduce en beneficios a largo plazo para la organización y su reputación en el mercado.

5.2.7 Análisis del retorno de la inversión ROI

En el competitivo mundo de la industria gastronómica, la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca son factores cruciales para el éxito a largo plazo. Desarrollar un enfoque estratégico para garantizar un *service journey*, que abarca todas las interacciones que un cliente tiene con el restaurante, desde la reserva hasta la experiencia de la comida y un ambiente acogedor que logre conquistar los cinco sentidos.

Este análisis no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también proporciona una base sólida para evaluar el retorno sobre la inversión (ROI) de las iniciativas implementadas para optimizar la experiencia del cliente. Al calcular el ROI de las inversiones realizadas la experiencia cliente, se puede determinar el impacto financiero de estas mejoras en la satisfacción del cliente y, por ende, en la lealtad a la marca. Con esta evaluación, la gerencia puede tomar decisiones más informadas y estratégicas que no solo beneficien a los clientes, sino que también impulsen el crecimiento y la rentabilidad del restaurante.

Al no contar con un dato específico de los ingresos se plantearán dos escenarios enfocados en resultados a 6 meses:

Con un “Escenario Optimista” se tiene:

Para calcular en cuántos meses se recupera la inversión total, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Meses para Recuperar la Inversión} = \text{Costo de la Inversión Total} / \text{Ingresos Mensuales}$$

Se calcula los ingresos mensuales:

$$\text{Ingresos Mensuales} = \text{¢ } 900\,000 / 6 = \text{¢ } 150\,000$$

Entonces, el tiempo para recuperar la inversión es:

$$\text{Meses para Recuperar la Inversión} = \frac{\text{¢ } 741\,000}{\text{¢ } 150\,000} \approx 4.95 \text{ meses}$$

En el "Escenario Optimista", se estima que la inversión de ¢ 741 923.41 se recuperará en aproximadamente 5 meses. Esto significa que, a partir del quinto mes, se comenzaría a obtener ganancias netas sobre la inversión realizada.

Con un “Escenario Pesimista” se tiene:

Para calcular en cuántos meses se recupera la inversión total, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Meses para Recuperar la Inversión} = \text{Costo de la Inversión Total} / \text{Ingresos Mensuales}$$

Se calcula los ingresos mensuales:

$$\text{Ingresos Mensuales} = \text{¢ } 600\,000 / 6 = \text{¢ } 100\,000$$

Entonces, el tiempo para recuperar la inversión es:

$$\text{Meses para Recuperar la Inversión} = \frac{\text{¢ } 741\,000}{\text{¢ } 100\,000} \approx 7.41 \text{ meses}$$

En el "Escenario Pesimista", se estima que la inversión de ¢ 741 923.41 se recuperará en aproximadamente 8 meses. Esto significa que, a partir del octavo mes, se comenzaría a obtener ganancias netas sobre la inversión realizada.

En ambos escenarios se logra visualizar un retorno de la inversión, por lo que invertir en la experiencia cliente es un beneficio que traerá importantes avances con el pasar del tiempo. Un informe de (CustomerGauge, 2022) indica que las empresas con altos niveles de satisfacción del cliente tienen un crecimiento de ingresos un 2.5 veces más rápido que aquellas con niveles más bajos.

5.2.8 Análisis de regresión lineal

Este análisis se centra en el proceso que está llevando a cabo un proceso de mejora de la experiencia del cliente, con el objetivo de evaluar el impacto de estas iniciativas en sus ventas.

Para llevar a cabo este análisis, se debe implementar una metodología que incluye la recolección de datos de ventas semanales y mensuales, tanto antes como después de las mejoras en la experiencia del cliente. Estos datos se clasifican por categorías, como

entradas, platos principales, bebidas y postres, lo que permite un análisis más detallado y específico.

El análisis de las ventas se realiza mediante un enfoque comparativo, observando las tendencias en diferentes periodos. Se utilizan gráficos de líneas para visualizar las ventas a lo largo del tiempo, lo que facilita la identificación de patrones y cambios significativos asociados al proceso de mejora en el *service journey*.

Un aspecto crucial de este análisis es la evaluación del impacto de la capacitación en las ventas. Se mide la correlación entre la satisfacción del cliente, recolectada a través de encuestas, y el aumento en las ventas. Utilizando análisis estadísticos, como la regresión lineal, se busca establecer una relación clara entre la calidad del servicio y el rendimiento en ventas.

Este análisis revela la relevancia que tiene la capacitación del personal y la mejora de la experiencia del cliente como estrategias clave para aumentar las ventas en el restaurante.

Es muy sencillo y práctico de manejar, vamos a suponer que se graficaran las ventas de hamburguesa en los primeros tres días del mes de mayo, se genera un archivo en Excel con fecha, descripción del producto y cantidad vendida.

Tabla 5.2: Ejemplo de un registro de ventas

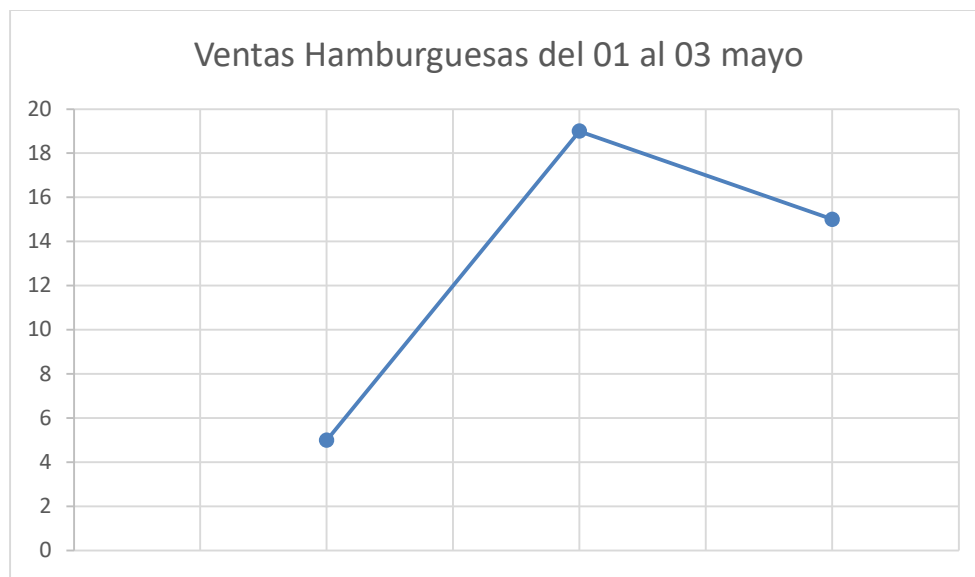
Fecha	Producto	Ventas
1/5/2025	Hamburguesa	5
1/5/2025	Ensalada	25
1/5/2025	Postre	10
2/5/2025	Hamburguesa	19
2/5/2025	Ensalada	35
2/5/2025	Postre	20
3/5/2025	Hamburguesa	15

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Una vez que se ha alimentado la tabla de datos de las ventas en Excel, el siguiente paso es seleccionar el o los productos que se desean graficar. Para ello, se elige la opción de insertar gráfico en el menú de Excel. En este caso, se opta por el gráfico de dispersión

X-Y, y se selecciona la variante de dispersión con líneas rectas. Al completar estos pasos, se genera una gráfica que permite visualizar de manera clara y sencilla el comportamiento de las ventas, facilitando así el control y análisis de los datos que va correlacionado al proceso de capacitación y el aumento en las ventas.

Figura 5.5: Diagrama de una regresión lineal



Fuente: Elaboración propia, 2025.

El control de ventas en el restaurante puede realizarse de manera efectiva por producto, por día, por ventas generales y por ventas mensuales, según lo considere prudente el área contable. Sin embargo, es fundamental establecer una relación entre las ventas y el avance de la capacitación del personal. No es necesario esperar un periodo de seis meses para observar resultados; de hecho, los efectos positivos pueden comenzar a manifestarse desde el primer día de la sensibilización y capacitación del equipo.

A medida que se alinean los perfiles de los puestos con las habilidades y competencias de los colaboradores actuales, se fortalece la cohesión del equipo y se mejora la calidad del servicio. Este proceso de alineación va de la mano con la sensibilización, formando un enfoque integral que, al ser ejecutado adecuadamente, debe generar mejoras tangibles en las ventas y en la satisfacción del cliente.

La implementación de estas estrategias no solo contribuye a la optimización del rendimiento del personal, sino que también establece una base sólida para el crecimiento sostenible del restaurante.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del presente estudio.

CONCLUSIONES

La evaluación inicial del proceso de atención al cliente en Mandrágora Gastro Pub reveló deficiencias significativas que impactan directamente la experiencia del cliente. Estas deficiencias, que incluyen inconsistencias en los pedidos y calidad de atención que en promedio reflejan un DCSAT del 14 %, son factores clave que contribuyeron a la disminución del 17 % en las ventas. La implementación de la técnica de cliente incógnito y la encuesta de satisfacción fueron fundamentales para identificar áreas de mejora, evidenciando la necesidad de un enfoque sistemático para abordar esta problemática.

La aplicación de la metodología DMAIC por medio de una técnica de enfoque mixto, permitió un análisis estructurado y profundo del proceso de atención al cliente. Este enfoque ingenieril no solo facilitó la identificación de la causa raíz de la insatisfacción del cliente que en promedio refleja un 8% de DCSAT, sino que también proporcionó un panorama para la implementación de soluciones efectivas. A través de esta metodología, se buscó establecer controles que aseguren una mejora continua en la experiencia del cliente.

Los hallazgos del análisis reflejaron la importancia de implementar un plan de acción integral que aborde tanto las deficiencias internas como las expectativas del cliente incrementando el CSAT global que en promedio es de 74 %. Mejorar el servicio al cliente y optimizar el *Customer Journey* son pasos esenciales para revertir la tendencia de disminución en las ventas y elevar el grado de satisfacción. Al identificar las mejoras concretas y realizar un seguimiento continuo, Mandrágora Gastro Pub podrá posicionarse de manera más competitiva en el sector gastronómico de Barrio Escalante, incrementando la satisfacción del cliente y, en consecuencia, sus ingresos.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan cuatro recomendaciones estratégicas para un restaurante, orientadas a mejorar la experiencia del cliente y fomentar la lealtad:

Implementación de un programa de subsidio en comidas (salario emocional)

Se sugiere valorar la creación de un programa de subsidio en comidas para los colaboradores. Este enfoque no solo mejorará su satisfacción laboral, sino que también incentivará un servicio al cliente más entusiasta y comprometido. Al ofrecer comidas subsidiadas, se promueve un ambiente de trabajo positivo, que se traduce en un mejor trato hacia los clientes. Además, los colaboradores que se sienten valorados tienden a ser más proactivos en la atención a los comensales, lo que eleva la calidad del servicio y, por ende, la experiencia del cliente.

Creación de una pizarra informativa para logros y metas como equipo de trabajo

La instalación de una pizarra informativa en un área visible del restaurante puede ser una herramienta efectiva para comunicar los logros alcanzados y las metas del equipo. Este espacio puede ser utilizado para destacar reconocimientos, comentarios positivos de clientes y objetivos cumplidos, lo que fomenta un sentido de pertenencia y motivación entre los colaboradores. Un equipo motivado y bien informado es más propenso a ofrecer un servicio excepcional, lo que impacta directamente en la experiencia del cliente.

Desarrollo de una base de datos de clientes para promociones personalizadas

Se recomienda la creación de una base de datos de clientes que permita segmentar su información y ofrecer promociones personalizadas. Esta base de datos puede incluir detalles sobre preferencias alimenticias, fechas de cumpleaños y hábitos de consumo. Al enviar ofertas especiales, recordatorios de eventos o promociones exclusivas, el restaurante puede atraer de nuevo a los clientes y fomentar su lealtad. Un enfoque personalizado en la comunicación no solo mejora la relación con el cliente, sino que también aumenta las posibilidades de repetición de visitas y recomendaciones.

Creación de alianzas estratégicas con empresas locales:

La creación de alianzas estratégicas con empresas de la zona puede ser una estrategia clave no solo para maximizar la experiencia del cliente en el restaurante, especialmente cuando el ambiente y la temática son atributos altamente valorados, según los resultados obtenidos en la encuesta. Estas alianzas permiten no solo atraer a un público más amplio, sino también enriquecer la oferta del restaurante a través de un enfoque integral que beneficie a ambas partes.

Una de las iniciativas más efectivas podría ser el desarrollo de un menú ejecutivo diseñado específicamente para empleados de las empresas asociadas. Este menú podría ofrecer opciones saludables y rápidas, adaptándose a las necesidades de los trabajadores durante sus horas de almuerzo.

Además, se podría implementar un programa de fidelidad que recompense a los empleados de las empresas asociadas. Por ejemplo, cada vez que un empleado disfrute del menú ejecutivo, podría acumular puntos que luego pueden ser canjeados por descuentos, comidas gratuitas o experiencias exclusivas en el restaurante, como cenas temáticas o eventos especiales. Este tipo de programa no solo incentivaría la repetición de visitas, sino que también fortalecería la relación entre el restaurante y las empresas locales, creando un sentido de comunidad.

Asimismo, las alianzas pueden extenderse a eventos conjuntos, como actividades de *team building* o celebraciones corporativas, donde el restaurante pueda ofrecer su ambiente temático como un atractivo adicional. Si se organizan eventos especiales, se puede crear una experiencia única que beneficie tanto al establecimiento como a las empresas asociadas, fomentando la lealtad y el interés por parte de los clientes.

REFERENCIAS

Libros

Acuña, M. (2002). *Control de calidad*. Tecnológica de Costa Rica.

Bravo, R. (1998). *Calidad total*. EUNED.

Gallup. (2016). *State of the American Workplace*. Gallup Press.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: how leading companies link service and profit*. Free Press.

Molina, Z. (1997). *Planeamiento didáctico: fundamentos, principios, estrategias y procedimientos para su desarrollo*. EUNED.

Pine, B. J. y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Review Press.

Trabajos de graduación

Arrascue, J. E. y Segura, E. B. (2016). *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la Clínica de Fertilidad del Norte 'Clinifer' Chiclayo-2015* [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2283/Tesis%20de%20Arrascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Damiani, J. L. (2018). *Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción de los clientes de la empresa Tumi Perú S.R.L. en el año 2018 2015* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1836>

Dávila, K. G. y Flores, M. B. (2017). *Evaluación de la calidad del servicio en el restaurante turístico El Cántaro E.I.R.L. de Lambayeque* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/848>

Del Carpio, G. M. y Marín, D. A. (2018). *La calidad del servicio y la satisfacción de clientes masculinos, en los servicios de barbería* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://doi.org/10.19083/tesis/625484>

Montoya, P. (2017). *Mejora de resultados de satisfacción de cobranza por medio de la metodología DMAIC* [Proyecto de graduación de Bachillerato, Universidad Central]. Repositorio de la Universidad Central.

Salas, R. (2017). *Customer Relationship Management (CRM) en la satisfacción del cliente en la Maestría de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2016* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10908/Salas_WRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fuentes de Internet

Agencia de Estudios de Mercado. (2023). *Análisis de regresión lineal*. <https://estudiocontar.com/agencia-de-investigacion-de-mercados/estudio-cuantitativo/analisis-de-regresion-lineal/>

Álvarez, R. y Aguirre, J. (2016). "Satisfacción con los servicios de alimentación: propuesta de medición y aplicación en una universidad en Costa Rica". *Revista Punto de Vista*, 6(10). https://www.researchgate.net/publication/303866125_Satisfaccion_con_los_servicios_de_alimentacion_propuesta_de_medicion_y_aplicacion_en_una_universidad_en_Costa_Rica

- Arriaga, F. G., Ávalos, D. y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra imhai*, 13(3), 417-424.
<https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Arroyo, L. (2025). *Diagrama de Pareto*. <https://infogram.com/infografia-diagrama-de-pareto-1h7g6ke95kyj6oy>
- Auditoría Group. (2025). *Auditoría de gaps: ¡Mejora tu empresa!*
<https://auditoriagroup.com.ar/gaps-auditoria/>
- Batllo, G. (2024). *Qué es y cómo se calcula el ROI o retorno de inversión*.
<https://www.esade.edu/beyond/es/roi-retorno-de-la-inversion/>
- BrandLume. (2025). *Importance of Brand Visibility: Key to Digital Marketing Success*.
<https://brandlume.com/importance-of-brand-visibility-key-success/>
- Cliente Incógnito El Salvador. (2 de julio de 2022). Cliente incógnito [Imagen adjunta] [Publicación de estado]. Facebook.
<https://www.facebook.com/photo/?fbid=113070378119164&set=pb.100082998654521.-2207520000>
- Coco Solution. (2020). *Guía completa sobre NPS o net promoter score*.
<https://cocosolution.com/blog/que-es-el-nps-net-promoter-score/>
- Da Silva, D. (2025). *17 tipos de incentivos laborales para retener empleados*.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivos-laborales/>
- Eduarte, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1).

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-12591999000100006&script=sci_arttext

ESIC. (2025). *Qué es un cliente misterioso y para qué se utiliza esta técnica*. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/cliente-misterioso-que-es-c#:~:text=La%20estrategia%20del%20cliente%20misterioso,y%20la%20experiencia%20de%20compra>.

FPPT.com. (2025). *Free Critical To Quality Template for PowerPoint*. <https://www.free-power-point-templates.com/critical-to-quality-template-for-powerpoint/>

Giani, C. (2024). *Diagrama de Gantt. Qué es, cómo hacer uno y ejemplos*. <https://concepto.de/diagrama-de-gantt/>

Global Trust Association. (2019). *El árbol CTQ (critical to quality)*. <https://globaltrustassociation.org/es/el-arbol-ctq-critical-to-quality/>

Hotmart. (2022). *¿Qué es el análisis FODA y cómo utilizarlo a tu favor?* <https://hotmart.com/es/blog/analisis-dofa>

ICX Consulting. (2025). *Análisis GAP (estado actual frente al futuro)*. <https://www.icx.co/es/gap-analysis-current-vs.-future-state-icx-consulting>

IDA. (2019). *Cómo redactar una encuesta más eficiente para tu estudio de usuarios*. <https://blog.ida.cl/ida/preguntas-encuesta-estudio-de-usuarios/>

Lira, A. (2021). *¿Cómo hacer un análisis de stakeholders?* <https://www.expoknews.com/como-hacer-un-analisis-de-stakeholders/>

Llanusa, S., Rojo, N., Sarduy, Y. y Urra, P. (2015). *Herramientas para análisis cualitativo en estudio del empleo de la información científica por usuarios de Infomed*.

Educación Médica Superior, 29(2).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412015000200012

Marketing. (2024). *Benchmarking en empresas IT: las mejores tácticas para analizar a tu competencia*. <https://entercommmla.com/que-es-el-benchmarking-aprende-a-analizar-a-la-competencia/>

Ministerio de Salud. (2023). *Encuesta de Satisfacción del Cliente, I semestre del 2023*. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos-left/documentos-ministerio-de-salud/ministerio-de-salud/informes-institucionales/informes-de-tramites/informes-de-tramites-2019/7103-encuesta-de-satisfaccion-del-cliente-i-semester-2023/>

Miro. (2025). *Gráfico de barras*. <https://miro.com/es/graficos/que-es-grafico-barras/>

Monegro, E. (2024). *Análisis FODA*. <https://eliannyreyes.stck.me/post/541029/Analisis-foda>

Montezzana, M. (2023). *ROI capacitación: mide el retorno de la inversión en programas de desarrollo corporativo*. <https://voxy.com/es/blog/roi-capacitacion/>

Muguira, A. (2025). *5 ejemplos de escalas Likert para tu próxima encuesta*. <https://www.questionpro.com/blog/es/ejemplos-de-escalas-likert/>

Narvaez, M. (2025). *Diagrama de Ishikawa: qué es y cómo realizarlo*. <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-ishikawa/>

Nguyen, L. (2025). *Las 14 mejores herramientas para generar ideas en reuniones en 2025*. <https://ahaslides.com/es/blog/14-best-tools-for-brainstorming/>

Ortega, C. (2025). *Cliente detractor*. <https://www.questionpro.com/blog/es/cliente-detractor/>

Ortega, C. (2025). *Encuestas cualitativas: qué son, beneficios y cómo hacerlas*. <https://www.questionpro.com/blog/es/encuestas-cualitativas/>

Pozo, J. (2025). *¿Qué es el NPS y cómo aplicarlo en tu empresa?* <https://elviajedelcliente.com/nps-net-promoter-score/>

Procesa Group. (2025). *Programa de incentivos*. <https://www.procesagroup.com/es/portfolio-posts/programas-de-incentivos/>

Ramírez, J. (2024). *Diagrama de Pareto: entendiendo la técnica 80/20 para negocios*. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-del-atlantico/introduccion-a-la-calidad/que-es-el-diagrama-de-pareto-alex/119427771>

Rey, A. (2019). *Cosas que aprendí de gestionar clientes en consultoría de innovación*. <https://www.amaliorey.com/2019/04/06/cosas-que-aprendi-de-gestionar-clientes-en-consultoria/>

Rodrigues, N. (2025). *Diagrama de flujo de proceso: cómo hacerlo y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>

Romero, R. (2023). *Por qué fidelizar clientes cuesta 5 veces menos que captarlos*. <https://nomad.ooo/por-que-fidelizar-clientes-cuesta-5-veces-menos-que-captarlos/#:~:text=En%20cifras,te%20permitan%20ganarte%20sus%20corazoncitos>

Rucabado, M. A. (2024). *Diagrama de Ishikawa o de pescado (causa y efecto)*. <https://es.linkedin.com/pulse/diagrama-de-ishikawa-%C3%B3-pescado-causa-y-efecto-cap-1-rucabado-ram%C3%ADrez-hlibc>

- Salas, A. (2017). *Diagrama de Gantt*. <https://adalis-logistica.blogspot.com/2017/10/diagrama-de-gantt.html>
- Shum, Y. M. (2020). *Escala de Likert—¿Qué es? ¿Cómo se usa? ¿Dónde se utiliza?* <https://yiminshum.com/escala-likert-investigacion/>
- Simply Stakeholders. (2025). *Guía de análisis de stakeholders*. <https://simplystakeholders.com/resources/guides/guia-de-analisis-de-stakeholders/>
- Social Media Pymes. (2025). *Gráficos de barras, cuándo usarlos y cómo diseñarlos*. <https://www.socialmediapymes.com/graficos-de-barras-cuando-y-como/>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2025). *Benchmarking competitivo: cómo se hace, para qué sirve y ejemplos*. <https://mexico.unir.net/noticias/comunicacion-mercadotecnia/benchmarking-competitivo/>
- Vega, E. (9 de junio de 2022). *Magia Ilena Barrio Escalante*. La Teja. <https://www.pressreader.com/>
- Vinuesa, P. (2016). *Tema 9: regresión lineal simple y polinomial: teoría y práctica*. https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema9_regresion_presentacionR.html#/
- Wikipedia. (2025a). *Análisis FODA*. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA
- Wikipedia. (2025b). *Lluvia de ideas*. https://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas
- Ying, C. L. (2023). *¿Qué es la satisfacción del cliente? Definición + importancia*. <https://www.zendesk.es/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/>

Zendesk. (2025). *¿Qué es la experiencia del cliente? ¿Cómo medir para mejorar?*
<https://www.zendesk.com.mx/blog/experiencia-del-cliente/>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: Glosario de términos

Experiencia cliente (CX): Es la percepción que un cliente tiene de su interacción con una empresa o marca en todos los puntos de contacto, desde el primer contacto hasta el servicio posventa.

Service journey: es el viaje o recorrido que un cliente realiza al interactuar con una empresa o marca, desde el primer contacto hasta la postventa, incluyendo todas las interacciones y experiencias en cada punto de contacto

CSAT: Puntuación de satisfacción al cliente.

DCSAT: Puntuación de insatisfacción al cliente.

NPS (*net promotor score*): es un indicador que mide la disposición de los clientes a recomendar una empresa a otros.

KPI: Métricas que se encargan de medir el rendimiento y la forma en la que el equipo, enfocado a atención al cliente o soporte, realiza sus funciones y la interacción con el cliente

Benchmark: Permite identificar qué prácticas o sistemas son más efectivos y eficientes para lograr un objetivo específico, facilitando la mejora continua.

Benchmarking: Conocido como análisis comparativo, es una herramienta de gestión que permite a las empresas evaluar sus procesos, productos, servicios y estrategias en relación con los de otras organizaciones, generalmente competidores o líderes del mercado.

Benchmarking competitivo: Se compara el desempeño con competidores directos.

Método no aleatorio voluntario: se refiere a una técnica de muestreo donde los participantes se autoseleccionan para participar en un estudio, en lugar de ser elegidos al azar.

APÉNDICE 2: Dinámica de cliente Incógnito

Fecha: 09-08-24	En una escala del 1 al 5 siendo, 1 Nada satisfecho y 5 Totalmente Satisfecho				
Horario: Desayuno	1	2	3	4	5
Tiempo espera para ser atendido		X			
Atención y trato			X		
Tiempo espera para recibir la comida					
Sabor comida		X			
Relación precio-tamaño			X		
Temperatura comida		X			
Sabor y temperatura bebida		X			
Ambiente y temática				X	
Aseo del establecimiento			X		
Sanitarios		X			
Observaciones:	- Solo una persona para atender - al parecer en cocina no había suficiente personal. - Mesa para 5. - Sanitarios sin jabón para lavado de manos y sin papel.				

Fecha: 17-08-24	En una escala del 1 al 5 siendo, 1 Nada satisfecho y 5 Totalmente Satisfecho				
Horario: Cena	1	2	3	4	5
Tiempo espera para ser atendido	X				
Atención y trato		X			
Tiempo espera para recibir la comida	X				
Sabor comida			X		
Relación precio-tamaño			X		
Temperatura comida	X				
Sabor y temperatura bebida		X			
Ambiente y temática				X	
Aseo del establecimiento			X		
Sanitarios			X		
Observaciones:	- Para fines de semana es evidente la falta de personal. - Las comidas llegaron con mucho tiempo de diferencia. - Mesa para 2				

Fecha: 12/09/24	En una escala del 1 al 5 siendo, 1 Nada satisfecho y 5 Totalmente Satisfecho				
Horario: Almuerzo	1	2	3	4	5
Tiempo espera para ser atendido			X		
Atención y trato			X		
Tiempo espera para recibir la comida			X		
Sabor comida		X			
Relación precio-tamaño		X			
Temperatura comida			X		
Sabor y temperatura bebida					
Ambiente y temática				X	
Aseo del establecimiento				X	
Sanitarios				X	
Observaciones: - El personal llegó tarde a su turno era notable que estaban distraídos los platillos diferentes a la última vez. - Mesa para 4 - Sin servilletas					

Fecha: 22/9/24	En una escala del 1 al 5 siendo, 1 Nada satisfecho y 5 Totalmente Satisfecho				
Horario: Desayuno	1	2	3	4	5
Tiempo espera para ser atendido	X				
Atención y trato			X		
Tiempo espera para recibir la comida	X				
Sabor comida		X			
Relación precio-tamaño			X		
Temperatura comida			X		
Sabor y temperatura bebida				X	
Ambiente y temática				X	
Aseo del establecimiento				X	
Sanitarios		X			
Obsevaciones:	-Llegaron 3 personas diferentes para atender, no hay continuidad en el pedido. -Mesa para 2 personas. -Sin jabón en el sanitario para lavado de manos.				

mandragora
• GASTRO PUB •

Su opinión es importante para nosotros

Agradecemos unos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas, de manera voluntaria. Toda la información suministrada nos ayudará a brindarle una excelente experiencia.

En una escala del 1 al 5 siendo, 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho

¿Cuál es su grado de satisfacción global con el restaurante?



1 

2 

3 

4 

5 

¿Cuán satisfecho se siente con el tiempo de espera para ser atendido? Es decir, desde que llegó al restaurante hasta que fue atendido por uno de nuestros colaboradores.



1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

¿Cómo calificaría su satisfacción con la *
atención y el trato brindado? Es decir, se
mostró interés, compromiso al
atenderle.

1 

2 

3 

4 

5 

Clasifique su grado de satisfacción con:

Tiempo de espera para que la comida
llegara a su mesa



1 

2 

3 

4 

5 

El sabor de la comida *

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

Relación precio y tamaño de la porción de la comida *

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆



Relación precio y tamaño de la porción *
de la comida

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

Temperatura de la comida *

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

Sabor y temperatura de su bebida *

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆

¿Cómo calificaría su satisfacción con el *

ambiente y la temática del restaurante?
Es decir, fue de su agrado

1 ☆

2 ☆

3 ☆

4 ☆

5 ☆



En una escala del 1 al 10 siendo 1 nada probable y 10 muy probable

¿Cuán probable es que recomiende a un * familiar o amigo, nuestro restaurante?

1 

2 

3 

4 

5 

6 

7 

8 

9 

10 

¿Desea agregar algún comentario adicional?



Tu respuesta

Desea formar parte de nuestra base de datos para hacerle llegar información del restaurante y quedará participando en el sorteo de un desayuno para dos personas al finalizar el mes.

Tu respuesta

APÉNDICE 4: Base de datos con comentarios clasificados del cliente

Diciembre 2024

Calidad de la Comida:

- Excelente desde el servicio hasta el lugar y los detalles.
- Excelente! ¡Riquísimo todo!
- Muy buen sabor todo.
- La comida está deliciosa.
- Estuvo súper genial la comida y todo.
- Muy buena la comida y bebidas.
- Todo rico y el lugar súper chiva.

Ambiente y Decoración:

- Muy bonito.
- Muy bonita la decoración del lugar.
- Hermoso, un 100%.
- Bello lugar.
- Muy linda temática.

Servicio Positivo:

- Excelente atención.
- Muy buen servicio.
- Las meseras muy amables.

Comentarios Negativos

Problemas de Servicio:

- La muchacha que nos atendió dio un servicio muy bajo.
- 45 minutos de espera, total desorganización.
- El tiempo de espera fue muy largo.
- Tuvimos que andar en busca de los meseros.
- Una atención ineficiente.
- El servicio fue muy lento y mucho tiempo de espera en todo.

Problemas de Comida:

- La hamburguesa nunca llegó.
- La carne llegó un poco quemada.
- Papas tostadas grasosas, bebidas en vasos pequeños.

Recomendaciones para Mejorar:

- Mejorar la atención al cliente.

- Poner un rótulo para llamar a los meseros.
- Mejorar los tiempos de entrega de la comida.

Comentarios Neutros

- Muy chiva la decoración del lugar.
- Las ventanas tienen telarañas.
- Hay que subirle el sueldo a la pastelera.

Enero 2025

Comentarios Positivos:

- Agradezco la atención de Diana muy amable y servicial, excelente trato y servicio.
- El lugar es muy agradable, excelente decoración.
- Todo estuvo excelente, sin embargo, no había una bebida...
- Es la segunda vez que vengo y otra vez es un éxito. Muchas gracias y felicidades a todo el personal por tan buena labor
- Muy buena la atención, la mesera Gryffindor guapísima, super amable, atenta 
- Personal muy amable y capacitado
- El y rato del personal es excelente, el tiempo de servicio de comida súper rápido, un gran punto a favor, en general todo estuvo excelente 
- Excelente servicio, la comida de gran nivel.

Comentarios Negativos:

- La bebida era caliente y estaba fría, en el baño no hay servilletas para secarse las manos
- La comida en sabor podría mejorar en relación con el precio
- Vine con mis hijos para celebrar el cumpleaños de mi hija de 11 años y no había sombrero seleccionador...
- No me vendieron una pasta Pomodoro porque era menú de niño.

Comentarios Neutros:

- No gracias
- No había el humo en la cuenta

Febrero 2025

Comentarios Positivos:

- Yorleny nos atendió fue un excelente trato, felicitamos su servicio al cliente ❤️😊
- Muy lindo y diferente a lo que estamos acostumbrados
- Todo muy rico y el ambiente muy chiva
- La comida es deliciosa, definitivamente probare todo el menú.
- ¡Agradezco mucho el servicio al cliente, fue espléndido! La comida y temática espectacular
- El detalle de la galleta con 3l café es genial

Comentarios Negativos:

- La cebolla de la hamburguesa Harry tiene EXCESO de DULCE, y qué lástima que no ofrezcan bebidas gaseosas Light
- Hubo ciertas cosas que quisimos pedir y pues no había, termine preguntando que opciones eran las que tenían. Una hamburguesa la mesera no nos comentó que “no traía ese ingrediente” según el menú un plato y al final termine diciendo que si le habían puesto cuando no había sido de esa manera que termina siendo contradictorio y da una impresión incorrecta.
- Considerando el precio, podrían servir un poco más de comida ejemplo: agregar una ensalada a las crepas
- Una salonera de anteojos nos atendió muy mal, pero la supervisora lo compensó, fue muy buena con mis hijos y nos dio una cortesía de helado. La salonera trato muy mal a mi mamá que es ciudadana de oro.
- No había salsa de tomate, las papas fritas estaban suaves y añejas. El corte de carne que pedí no fue lo que me indicaron en un principio
- El tiempo de espera de un plato a otro. El de mi novio llegó primero y a los 10 minutos el mío.

APÉNDICE 5: Base de datos cruda con comentarios clasificados del cliente

Podrían hacer una mesa larga como la del gran comedor sería súper

Excelente desde el servicio hasta el lugar y los detalles

Excelente ! Riquísimo todo !

Excelente iniciativa de la temática y muy buena atención la comida está deliciosa!!

Muy buen sabor todo

!

La muchacha que nos atendió dio un servicio muy bajo, considero que el lugar está muy bonito entonces el servicio debería mejorar

45 minutos de espera, sirvieron primero a la mesa de al lado donde ellos llegaron después. Intentaron traer 2 veces la misma entrada. Total desorganización y mal tiempo.

1 hora esperando el almuerzo y no llegó. Otra mesa pidió 20 minutos después de mi y la comida salió antes. Pesimo tiempo

Muy bonito

No

No

El servicio fue muy mal, pero la comida rica y el decor super

Cosas muy bonitas

Los tiempos de entrega de los productos es muy largo y nos atendieron diferentes personas lo que hace más difícil la comunicación

Que mejoren la atención al cliente en cuanto a la comunicación más que todo sobre el menú para no pasar vergüenzas con la pronunciación que enumeren el menu o que los que anotan la orden sean más empáticos, luego mejorar el tiempo de espera.

Una espera de 1h por la comida. Los meseros había que buscarlos, varias veces fuimos ignorados por uno. La comida estuvo bien, El tamaño de las bebidas decepcionante. Fue una mala experiencia

No

Nada

.

Tuvimos que andar en busca de los meseros ya que no llegaban a atendernos, estuvimos esperando nuestra orden por 1 hora, después de varios intentos de que nos atendieran preguntamos por nuestra orden la cual trajeron al instante, lo que quiere decir que la orden estaba lista pero no la habían llevado a nuestra mesa, afortunadamente la comida no estaba totalmente fría.

.

Excelente

.

No

Poner algun rotulo de tocar el timbre para ser atendidos en la entrada, o colocar unas camaras en la entrada para que el volaborador sepa que llegaron clientes

Una atención ineficiente, las papas tostadas grasosas, las bebidas en vasos pequeños relación con los precios, no tenían cervezas de varios tipos ni gaseosas

Excelente

Excelente

No

Estuvo súper genial la comida y todo

Podrían mejorar el sazón de la pasta Malfoy peque está insípida

El tiempo en ser atendidos fue muy largo, igual que recibir las comidas d

Servicio muy lento y mucho tiempo de espera en todo

El tiempo de espera fueron dos horas y la comida que llevo no era lo que pedí incialmente

El tiempo ee espera fue casi de 1 hora y 40 min, hasta que preguntamos empezaron a traer los platos distanciado en tiempo

Reservacion mal hecha, tiempos de espera de más de una hora para comida. Tuvimos que cancelar más de la mitad de la comanda

Demasiado irrespetuosa la salonera de anteojos , no puede satisfacer ninguna pregunta

Vinimos a celebrar el cumpleaños de uno de los niños y para nuestra sorpresa en tiempo de servir la mitad de los platos excedió las 2 horas de espera. Por lo que se decidió cancelar lo pendiente dado el increíblemente alto tiempo de espera. Nos mencionaron que por cortesía de servicio debido a la tardanza los platos q faltaban de entregarse junto a los postres, sin embargo luego la mesera dijo q cobrarían 3 de los platos dejando uno

de los platos y los postres como regalia por los inconvenientes, por supuesto estuvimos desacuerdoy decidimos pagar lo q consumimos y retirarnos. Pésimas experiencia y no pensamos volver.

Pedimos una hamburguesa y nunca llegó y la muchacha nos dijo que nunca la habíamos pedido teníamos 40 minutos esperando la orden

Bien

Quiero que vuelva la pizza de camarones

Me gustó mucho la comida, solo creo que el personal debería de estar más atento a las personas que llegan a la entrada

Esperemos por 1 hora la comida, incluyendo la entrada. Hasta la tercer vez que preguntamos por el tiempo de espera nos solucionaron. Se le debe de comunicar al cliente cuando hay atrasos y por lo menos un tiempo aproximado de espera.

No

Mejorar el servicio al cliente, ya que el restaurante tiene una gran temática pero los empleado nos ignoraron y se equivocaron varias veces en los pedidos, así como del todo no trajeron cosas que pedidos. Si se mejora al servicio al cliente el restaurante sería excelente

Las ventanas tienen telarañas y un par de arañas, fuera de eso todo bien con el ambiente, la decoración y demás. La atención no hasido la mejor pero supongo que ha sido un día muy movido y los empleados manejan muchas mesas

Mejor servicio en mesa

Muy satisfecha con todo, la atención super

No

N/A

N/A

Muy bonito y rico todo

Faltan baños para evitar filas.

si

Muchas gracias

Muy bueno en general, muy linda temática

No

Todo súper bien

Nop

Muy chiva la decoración del lugar

Muy buen lugar

La carne de mi hamburguesa llegó un poco quemada y sabía a quemado pero aparte de eso todo lo demás muy bien

Para los fans de la saga, vale mucho la pena, muy deliciosa la comida y el ambiente

Bonito ambiente, pero es mejor llegar sin hambre porque el tiempo de espera es largo.....

Chao

No

no

Excelente servicio

No

En la entrada no hay nadie y el mal servicio del salonerero deja mucho que desear

No puede ser mejor. Simplemente espectacular cada detalle

Tener más objetos a la venta

El único punto de mejora es que tiene que haber un colaborador siempre en la puerta para que uno no tenga que esperar tanto detrás de ese rotulo de "Por favor espere aquí"

No nos llevaron 2 platos de lo que pedimos, duramos 1 hora esperando la comida

Nos sirvieron la comida y no nos dieron cubiertos tuvimos que comer con las manos los nidos de dragon tienen un sabor insipido

Duraron más de una hora para entregarme los frescos y ni hablar se la comida. Terrible atención. Vine a la 1 de la tarde y eran las 2 y aún no me han entregado ni el fresco

Deberían mejorar los tiempos de entrega de la comida y la forma de servir que es algo deplorable

Mejorar el tiempo de servido. Tardaron mucho en servir la comida y salieron los platos muy separados

Realmente la atención está vez no fue muy buena, ingresamos al restaurante al medio día y son las 2 25 y estamos esperando las bebidas, muy decepcionado del servicio

El servicio muy regular,,, en realidad falta mucha experiencia,,, para poder ser mejores

Na

Pobre atención a la cocción de la carne; siempre la cocinas de mas
Todo es tubo maravilloso pero la severa de mantequilla sin licor sabe un poco diferente
y creo que otras beses la an echo mejor que hoy
Lo están haciendo muy bien. Sigán así. Pasé un excelente momento.
Pésimo servicio y las bebidas
Tienen mucho por mejorar
Por favor, agregar licor a las bebidas alcohólicas!
Las meseras muy amables y se quedaron despues de la hora atendiendo
Muy lindo lugar, personal muy atento
Jorge
Las meseras sumamente insolentes y malencaradas, nada serviciales y poco amables a
la hora de dar explicaciones con respecto a los platillos. El servicio malísimo y la comida
duró en llegar muchísimo
En cuanto al tiempo de espera, fue demasiado. Además el pan de la hamburguesa
estaba mojado y las papas sobre cocidas.
Demasiado caro.
A las meseras deberían de disfrazarlas de de mentores ya que el ánimo con el que
atiende es frío y seco
Muy buen servicio.
Wingardium Leviosa
Todo fué exelente
Muy buena la comida y bebidas el ambiente es muy agradable muy familiar lo que si es
que si duran al traer la comida pero fuera de eso todo muy bien
Demasiado bueno
Nada por el momento
Nada por el momento
Ninguno
Excelente atención ! nos atendió diana y su atención fue increíble, muy amable e increíble
todo!
Excelente servicio de Diana, la comida deliciosa y el lugar hermoso, un 100!
Esta muy bonito el lugar

Pedí una ensalada y parecía una entrada. Demasiado el tiempo de Espera y además para una ensalada de 9500 colones sirven tres pedacitos de pollo uno no se podía comer de lo tieso que estaba y obviamente no quedé Satisfecha con la porción ni el servicio. Todo rico y el lugar súper chiva. Pero senti el sabor del fresco como a fruta en refrigerador. Hay que subirle el sueldo a la pastelera!!

Bello lugar

Muy bueno todo en general. 10/10

Excelencia y buen trato.... Muy buena idea la temática

Es un restaurante muy bonito, pero siento que lo están dejando caer, cuando vinimos no tenían bebidas gaseosas, no había pasta tipo pluma, las meseras muy atentas hicieron las cosas excelente, el lugar necesitan meterle cosas nuevas, porque es lo mismo. Excelente atención y servicio

La comida llegó en tiempos distintos haciendo que unos comieran frío y que otros tuvieran que esperar de más. Fuimos con una embarazada y no nos permitieron sentarnos en un asiento con respaldo por la cantidad de comensales

Diana fue muy atenta y colaboradora con nosotros. Muy satisfechos con su servicio. Todo estuvo excelente

.

Pura vida

No

Excelente servicio y trato

Muy rica la comida mi hija quiere venir para el cumpleaños muy bien la decoración 😊😊

Demasiada magia

La mesera fue muy poco amable y atenta. El plato de strips de salmón no traía yuca, sino papas, y no se avisó.

Perfecto hermoso 🥳

La comida es muy buena

Una experiencia única 🥳🥳

Todo estuvo muy rico

Muy rico y las personas muy amables y todo muy rico no rico no riquísimo muy recomendado 😊🥳❤️

Quiero que vuelva la pizza de camarones 🤤

El chile es excelente 🍷

Estaba muy rico el pollo y la hamburguesa de Harry potter

Los salonereros podrían aunque sea hacer contacto visual con los clientes por si algo se les ofrece. Les aseguro que con ésta práctica venderían más

Duraron más de una hora en servir la comida y no estaba tan lleno el restaurante

Hemos venido varias veces a celebrar el cumpleaños de nuestras hijas por la experiencia volvimos por con mas amigos, sin embargo ya la experiencia no fue la misma, no les dieron el queque, no le cantaron cumpleaños y para la comida duraron dos horas llegamos a las 2:30 y finalizamos nuestro almuerzo a las 5, ya no es igual que antes

Nos encantó absolutamente todo

Muy bonito todo

Muy lindo todo

Agradezco la atención de Diana muy amable y servicial, excelente trato y servicio.

Un mundo mágico

La bebida era caliente y estaba fría, en el baño no hay servilletas para secarse las manos

El lugar es muy agradable, excelente decoración.

Muy bien...únicamente uno de los platos estaba sumamente salado

Loved, delicious, great staff

Hhhhhhh

Fasdidioso

Es un gusto al paladar cada vez q venimos

Muy rico

Buen restaurante

Na

La comida en sabor podría mejorar en relación con el precio

Todo estuvo excelente, sin embargo, no había una bebida, y me desconcierta que el menú de niños si bien es cierto tiene título "niño" no le vendan a todos los clientes, hay personas que comen un plato completo y estas opciones son las que mejor se adaptan por tamaño de porciones, por lo demás, está muy bien lugar.

Pedimos sombreros seleccionadores en específico. Sentimos que varias cosas en este postre han cambiado y otros aspectos podrían mejorar. El red velvet esparcido por el plato me parece un desperdicio de ingrediente, realmente no se puede disfrutar en el platillo y su uso por decoración quedaría mejor como topping en el helado. Las chispas dentro de los sombreros ya no son vivas ni en cantidad como antes. Real y honestamente este postre me parece una idea muy brillante y llamativo, pienso que con unos ligeros cambios que le de al comensal la oportunidad de disfrutar todos sus ingredientes y tener esa sorpresa, haría de esta idea el postre perfecto

No gracias

No había 4l humo en la cuenta

Es la segunda vez que vengo y otra vez es un éxito. Muchas gracias y felicidades a todo el personal por tan buena labor

Muy rico

Vine con mis hijos para celebrar el cumpleaños de mi hija de 11 años y no había sombrero seleccionador y ocupaba dos Kids de Hamburguesa y solo había uno. No había tampoco ceviche. El objetivo de la visita considero no se logró pues tienen mal control del inventario para asegurar la satisfacción del cliente

Muy buena la atención, la mesera Gryffindor guapísima, super amable, atenta 

No

Personal muy amable y capacitado

El trato del personal es excelente, el tiempo de servicio de comida súper rápido, un gran punto a favor, en general todo estuvo excelente 

Me salió un pelo en la salsa de ajo que viene con las papas. También estaba muy fría la carne e incluso me parece que falta de cocción, no obstante el sabor era bueno. Sugiero que den la opción de bien cocida en el caso de la carne, o bien hacerlas más delgadas pero agregar más papas ya que el precio si me parece un poco caro.

Excelente servicio, la comida de gran nivel.

.

Hermoso lugar

No me vendieron una pasta Pomodoro porque era menú de niño.

La cebolla de la hamburguesa Harry tiene EXCESO de DULCE, y qué lástima que no ofrezcan bebidas gaseosas Light

Mejorar la cerveza de mantequilla

Hubo ciertas cosas que quisimos pedir y pues no había, termine preguntando que opciones eran las que tenían. Una hamburguesa la mesera no nos comento que “no traía ese ingrediente” según el menú un plato y al final termino diciendo que si le habían puesto cuando no había sido de esa manera que termina siendo contradictorio y da una impresión incorrecta.

Considerando el precio, podrían servir un poco más de comida ejemplo: agregar una ensalada a las crepas

Una salonera de anteojos nos atendió muy mal pero la supervisora lo compensó, fue muy buena con mis hijos y nos dio una cortesía de helado. La salonera trato muy mal a mi mamá que es ciudadana de oro.

Exelente

Yorleny nos atendió fue un excelente trato, felicitamos su servicio al cliente ❤️🥰

No

Muy lindo y diferente a lo que estamos acostumbrados

Todo muy rico y el ambiente muy chiva

No había salsa de tomate, las papas fritas estabas suaves y añejas. El corte de carne que pedí no fue lo que me indicaron en un principio

El tiempo de espera de un plato a otro. El de mi novio llegó primero y a los 10 minutos el mio.

Mayor cantidad de bebidas iconicas

Mucha tiempo de espera

Muy bueno

Duran mucho

La comida es deliciosa, definitivamente probare todo el menu.

HERMOSO

Estuvo todo muy delicioso

Agradezco mucho el servicio al cliente, fue espléndido! La comida y temática espectacular

Gracias

.

El detalle de la galleta con 3l café es genial

Demasiado rico todo

algunas comidas tienen un precio excesivo

Si

Claro muy buena la atención y la comida

50 minutos esperando unas papas y 20 un refresco es demasiado y ni siquiera está lleno el restaurante

Muy rico la comida

No todo muy rico.

No

Ninguno

Exc servicio

Los asientos pueden ser más cómodos

Excelente atención, demasiado rica la comida, un gran

Una sugerencia para el salón principal: tener más iluminación.

Muy bonita decoración, personal servicial y amable muy buena comida

Excelente servicio al cliente

Excelente lugar.

Gracias

Hubo dos cosas del menú que tratamos de pedir (crepas y ceviche) que no tenían.

Si el menú no estaba actualizado cuando trajeron algo diferente a lo pedido se aclaró que fue por tema de intolerancia se había escogido, acordaron cambiarlo y 20' min después volvieron con el mismo plato

El menú dice que el plato viene acompañado de yuca, por eso lo ordené, porque soy intolerante a la papa. La mesera nunca indicó que ya no vienen con yuca sino con papas. Nos lo dijo hasta que trajo el plato. Cómo le indiqué la intolerancia a la papa se llevaron el plato y me iban a cambiar las papas fritas por vegetales. Mucho tiempo después me trajeron de nuevo el plato otra vez con papas fritas.

No

Temática agradable

Todo bien

NA

La bebida no venía como una poción

Todo está muy rico y muy bonito me encantó

La proteína de la ensalada no llegaba ni a los 60 gramos y el área de diagonal olía a orines

Excelente experiencia recomendado. Solamente que duraron mucho en traer los platos fuertes. Pero valió la pena la espera

Ninguno

Cambien el aceite al hacer las papas y hamburguesas

Tal vez tenerle más presentaciones a los cócteles y hacerlos más grandes muy caros para sus tamaños

Fotos en la pared que se muevan estaría super genial

Todo muy bueno sin embargo un poquito elevado los precios, pero excelente servicio

Muy buen servicio un lugar acogedor para venir en

APÉNDICE 6: Base de datos escala de Likert

Diciembre 2024

Marca temporal	¿Cuál es su grado de satisfacción global con el restaurante?	¿Cuán satisfecho se siente con el tiempo de espera para ser atendido? Es decir, desde que...	¿Como calificaría su satisfacción con la atención y el trato brindado? Es decir, es...	Tiempo de espera para que la comida llegara a su mesa	El sabor de la comida	Relación precio y tamaño de la porción de la comida	Temperatura de la comida	Sabor y temperatura de su bebida	¿Como calificaría su satisfacción con el ambiente y la temática del restaurante? Es decir, fue...	¿Cuán probable es que recomiende a un familiar o amigo, nuestro restaurante?
12/1/2024 13:08:09	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/1/2024 13:43:26	3	3	3	3	3	5	3	4	4	6
12/1/2024 13:55:25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/3/2024 0:09:05	1	1	1	1	1	2	1	2	4	1
12/4/2024 13:43:33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/4/2024 13:43:45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/4/2024 13:45:38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/4/2024 13:47:05	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
12/4/2024 14:26:22	5	4	4	5	4	5	5	5	4	10
12/4/2024 20:34:15	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1
12/6/2024 14:06:54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/6/2024 14:07:58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/6/2024 16:39:55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/6/2024 17:44:25	4	2	5	4	5	4	5	4	5	10
12/6/2024 20:21:42	2	4	4	4	4	1	1	2	5	1
12/6/2024 21:21:47	3	1	2	1	5	5	5	4	5	7
12/7/2024 14:20:14	2	1	2	2	4	3	4	5	4	6
12/7/2024 14:45:29	3	1	1	1	5	4	3	4	4	4
12/7/2024 14:45:43	2	1	1	1	4	4	4	4	4	1
12/7/2024 15:56:37	1	1	1	1	4	4	3	4	3	1
12/7/2024 15:59:11	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
12/7/2024 16:21:25	2	1	3	1	3	3	1	1	3	1
12/7/2024 19:57:04	2	1	1	1	4	4	3	1	1	1
12/7/2024 21:26:00	3	1	5	1	2	3	1	5	5	10
12/8/2024 10:28:31	3	4	5	2	5	4	4	4	4	7
12/8/2024 10:28:57	5	5	5	2	5	5	3	5	5	10
12/8/2024 11:32:21	3	3	2	1	4	3	4	4	4	5
12/8/2024 15:08:15	3	1	2	1	5	3	4	5	5	8
12/8/2024 15:15:26	4	2	2	2	5	5	5	5	5	8
12/8/2024 17:15:52	3	2	2	5	4	4	5	3	5	7
12/8/2024 17:39:13	3	1	2	1	3	3	3	5	2	2
12/10/2024 18:37:51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/11/2024 18:46:18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12/12/2024 20:31:26	4	4	5	4	5	4	4	5	5	10
12/12/2024 20:54:01	4	2	4	1	4	3	3	4	4	8
12/12/2024 21:18:43	5	4	5	4	4	4	3	4	5	10
12/12/2024 21:35:05	4	4	5	3	5	5	5	4	5	9
12/12/2024 21:36:03	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/12/2024 21:36:15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/12/2024 21:36:18	4	3	3	3	4	5	4	4	5	9
12/12/2024 21:36:23	4	4	5	5	5	5	5	5	4	9
12/12/2024 21:38:33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/12/2024 21:39:13	5	5	5	5	5	2	5	5	5	10
12/12/2024 21:39:30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/12/2024 21:39:51	5	3	5	3	5	5	5	5	5	10
12/12/2024 21:40:57	4	3	5	2	4	3	5	5	5	7
12/12/2024 21:43:00	5	4	5	3	5	4	5	5	5	10
12/12/2024 22:27:48	2	2	2	1	3	2	4	4	4	2
12/13/2024 15:37:12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/13/2024 19:09:26	5	4	5	3	4	4	4	3	3	6
12/14/2024 1:49:57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8
12/14/2024 10:58:49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/14/2024 15:50:55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12/14/2024 20:51:03	2	4	1	4	3	4	3	5	5	2
12/14/2024 20:58:54	5	5	5	5	5	4	5	5	5	10
12/15/2024 12:19:46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/15/2024 12:33:35	4	2	5	4	5	5	5	5	5	10
12/15/2024 15:36:13	1	1	2	1	1	1	1	1	5	1
12/15/2024 16:47:56	3	2	2	2	2	2	4	2	5	3
12/17/2024 14:02:30	1	1	1	1	4	4	4	4	2	1
12/17/2024 14:16:05	3	1	3	1	2	2	1	2	3	1
12/17/2024 14:17:10	4	5	4	2	4	4	3	3	5	8
12/17/2024 14:25:39	3	1	2	1	2	2	2	2	3	3
12/17/2024 14:50:21	3	2	1	2	2	3	2	2	4	4
12/17/2024 17:28:33	2	3	2	1	4	4	2	4	4	7
12/17/2024 18:47:22	5	5	4	2	5	3	3	5	5	10
12/17/2024 19:42:18	5	3	5	3	5	4	5	4	5	9
12/18/2024 15:08:55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/18/2024 18:02:45	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1
12/18/2024 19:34:01	4	1	3	1	1	2	2	2	5	1
12/18/2024 20:39:35	4	5	5	5	5	5	5	5	5	9
12/18/2024 21:49:10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/18/2024 21:50:33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/19/2024 12:50:06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	9
12/19/2024 14:41:35	1	1	1	1	3	3	2	1	4	1
12/20/2024 14:45:16	2	2	4	2	2	2	4	4	4	3
12/21/2024 6:43:12	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4
12/21/2024 16:17:41	5	4	4	3	5	5	5	5	5	10
12/21/2024 16:21:37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/22/2024 14:46:41	4	4	4	4	4	4	4	4	5	9
12/22/2024 17:32:42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/22/2024 17:33:53	5	5	5	3	5	5	5	5	5	10
12/22/2024 17:34:29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/26/2024 14:03:33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/26/2024 14:03:39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/26/2024 14:03:43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/26/2024 17:00:22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/26/2024 17:13:32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/27/2024 12:21:28	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
12/27/2024 13:19:38	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1
12/27/2024 17:04:50	5	5	5	5	5	5	5	3	5	10
12/28/2024 19:14:27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/29/2024 16:36:15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
12/29/2024 18:08:37	5	5	5	4	5	5	5	5	5	10
12/29/2024 18:08:44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10

Enero 2025

Marca temporal	¿Cuál es su grado de satisfacción global con el restaurante?	¿Cuán satisfecho se siente con el tiempo de espera para ser atendido? Es decir, desde que llega a la puerta hasta que el camarero le atiende.	¿Cómo calificaría su satisfacción con la atención y el trato brindado? Es decir, con el comportamiento de los camareros.	Tiempo de espera para que la comida llegue a su mesa	El sabor de la comida	Relación precio y tamaño de la porción de la comida	Temperatura de la comida	Sabor y temperatura de su bebida	¿Cómo calificaría su satisfacción con el ambiente y la temática del restaurante? Es decir, fue agradable.	¿Cuán probable es que recomiende a un familiar o amigo, nuestro restaurante?	
1/2/2025 16:35:43	2	5	5	4	4	4	4	5	4	3	7
1/3/2025 12:27:16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
1/3/2025 15:56:30	3	5	3	1	3	2	2	4	5	1	1
1/3/2025 21:38:10	5	4	5	4	5	5	5	5	5	9	9
1/4/2025 13:32:49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/4/2025 19:20:48	5	5	5	4	5	5	4	5	5	10	10
1/4/2025 19:37:37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/4/2025 19:40:59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/5/2025 12:25:00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/5/2025 15:48:06	5	5	5	4	5	4	4	5	5	10	10
1/5/2025 15:48:14	5	5	5	4	4	3	3	5	5	10	10
1/7/2025 20:15:40	2	4	1	4	3	3	5	4	5	5	5
1/10/2025 14:54:23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/10/2025 14:56:34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/10/2025 14:56:42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/11/2025 15:09:57	5	3	5	4	5	5	5	5	5	10	10
1/11/2025 15:19:57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/11/2025 15:23:30	4	5	5	5	5	4	4	5	4	8	8
1/11/2025 15:25:04	5	5	5	5	5	5	5	5	5	9	9
1/11/2025 15:51:52	5	5	5	5	5	5	3	5	5	7	7
1/11/2025 16:06:52	4	1	4	1	5	5	5	5	5	10	10
1/11/2025 16:47:46	2	1	2	1	3	3	3	3	5	7	7
1/11/2025 16:50:00	2	1	3	1	4	3	3	5	3	5	5
1/12/2025 14:40:15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/12/2025 16:58:08	5	4	5	5	5	5	4	5	5	9	9
1/12/2025 16:59:15	4	5	5	4	4	5	5	5	5	10	10
1/14/2025 13:39:00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/16/2025 20:08:20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	9	9
1/17/2025 16:29:11	3	3	4	3	3	4	3	1	5	5	5
1/18/2025 14:54:14	5	5	5	4	5	5	5	5	5	10	10
1/18/2025 15:42:40	4	4	5	5	4	4	4	4	5	9	9
1/19/2025 14:25:58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/22/2025 19:05:12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/22/2025 19:06:06	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/23/2025 14:23:17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/24/2025 20:12:59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	9	9
1/24/2025 20:48:23	5	5	5	5	5	3	4	5	4	9	9
1/24/2025 20:51:37	5	5	5	5	4	3	4	5	5	7	7
1/25/2025 18:08:08	5	5	5	5	3	4	5	3	5	9	9
1/25/2025 18:09:36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/25/2025 21:22:38	5	5	5	5	2	1	5	5	5	10	10
1/26/2025 14:13:50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1/26/2025 15:32:09	4	1	5	1	5	4	3	5	5	8	8
1/26/2025 16:20:08	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/28/2025 13:52:04	5	5	5	4	5	5	5	4	5	10	10
1/28/2025 19:43:00	1	1	5	3	3	4	4	4	3	1	1
1/29/2025 16:02:38	5	5	5	5	5	3	5	5	5	10	10
1/29/2025 19:35:03	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1/29/2025 19:55:39	5	5	5	5	5	4	5	4	5	10	10
1/30/2025 21:46:56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/30/2025 22:57:18	3	4	3	3	5	4	2	4	5	8	8
1/31/2025 16:37:24	5	5	5	4	5	5	5	5	5	10	10
1/31/2025 17:04:13	5	5	5	5	4	4	5	5	5	10	10
1/31/2025 20:33:43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10
1/31/2025 21:33:17	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	3

Febrero 2025

Marca temporal	¿Cuál es su grado de satisfacción global con el restaurante?	¿Cuán satisfecho se siente con el tiempo de espera para ser atendido? Es decir, desde que...	¿Cómo calificaría su satisfacción con la atención y el trato brindado? Es decir, se...	Tiempo de espera para que la comida llegara a su mesa	El sabor de la comida	Relación precio y tamaño de la porción de la comida	Temperatura de la comida	Sabor y temperatura de su bebida	¿Cómo calificaría su satisfacción con el ambiente y la temática del restaurante? Es decir, fue...	¿Cuán probable es que recomiende a un familiar o amigo, nuestro restaurante?
2/2/2025 14:13:21	4	5	5	5	4	5	5	3	5	10
2/2/2025 15:36:34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/2/2025 15:59:57	2	3	2	4	5	5	5	4	5	6
2/4/2025 20:18:37	3	5	5	4	4	2	3	5	4	5
2/5/2025 20:36:13	5	4	5	4	5	5	3	4	5	10
2/6/2025 15:58:59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/6/2025 21:38:06	5	5	5	3	4	4	5	5	5	9
2/9/2025 13:56:51	5	5	5	5	5	5	4	5	5	10
2/9/2025 14:10:26	5	5	5	5	5	4	5	5	5	10
2/12/2025 20:21:27	5	5	5	5	5	4	5	5	5	10
2/13/2025 16:04:51	2	2	3	4	3	1	1	2	4	1
2/15/2025 14:47:56	4	5	5	3	5	4	5	3	5	9
2/15/2025 15:14:25	5	5	5	5	5	4	5	4	5	10
2/15/2025 15:15:44	1	1	4	1	3	3	5	4	4	3
2/15/2025 15:18:43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/15/2025 15:25:36	1	2	1	1	4	4	4	4	4	3
2/15/2025 18:51:59	4	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/16/2025 13:39:27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/21/2025 20:08:30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/23/2025 14:00:52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/25/2025 14:18:30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/25/2025 17:34:01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10
2/27/2025 9:38:55	5	4	4	4	4	4	4	4	4	9