

MARCO DE TRABAJO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA CAFETERÍA ADMINISTRADA POR LA SECCIÓN
DE COMEDORES Y CAFETERÍA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

SANDRA PAOLA CALA RUGELES

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2017

MARCO DE TRABAJO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DEL
SERVICIO AL CLIENTE EN LA CAFETERÍA ADMINISTRADA POR LA SECCIÓN
DE COMEDORES Y CAFETERÍA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

SANDRA PAOLA CALA RUGELES

Trabajo de grado presentado para obtener el título de Magíster en Gerencia de
Negocios

Directora:

ELIDIA ESTHER GALVIZ MUÑOZ

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS

BUCARAMANGA

2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Entrevistas no estructuradas.....	17
1.1.2 Encuesta de Satisfacción a Clientes frecuentes de “la Cafetería”	21
2. OBJETIVOS	34
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	34
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	34
3. MARCO DE REFERENCIA.....	36
3.1. MARCO DE ANTECEDENTES	37
3.2. MARCO TEÓRICO	43
3.2.1. Definición de calidad	43
3.2.3. Sistemas de calidad	44
3.2.4. Modelos de medición de la calidad del servicio	47
3.2.5. Herramientas.....	53
4. METODOLOGÍA	57
4.1. FASE 1: Diagnóstico de percepción de la calidad del servicio.....	57
4.2. FASE 2: Mapa de empatía y Customer Journey Map (Mapa de experiencia del cliente).....	60
4.3. FASE 3: Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido por el cliente interno mediante la herramienta Mystery Shopper	64
4.4. FASE 4: Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles ...	65
4.5. FASE 5: Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio	66
5. RESULTADOS ESPERADOS	69

6.	RESULTADOS.....	71
6.1.	FASE 1: Diagnóstico de Percepción de la Calidad del Servicio.....	71
6.2.	FASE 2: Segmentar los clientes de la Cafetería	80
6.3.	FASE 3: Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido mediante la herramienta Mystery Shopper.....	83
6.4.	FASE 4: Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles.	95
6.1.	FASE 5: Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio	106
7.	CONCLUSIONES	117
8.	RECOMENDACIONES	119
	BIBLIOGRAFÍA.....	121
	ANEXOS	124

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. PQR´s Universidad Industrial de Santander	17
Ilustración 2. No conformidades en las dimensiones de atención al usuario y la calidad del servicio del sistema histórico de PQR´s.....	20
Ilustración 3. Caracterización de los encuestados	22
Ilustración 4. Frecuencia de consumo de los productos	22
Ilustración 5. Niveles de satisfacción frente al producto y la disponibilidad del mismo	22
Ilustración 6. Niveles de satisfacción frente al precio de los productos	23
Ilustración 7. Comparativo de precios de productos saludables preparados e industrializados entre las Cafeterías de la UIS.	24
Ilustración 8. Satisfacción con la calidad del servicio.....	25
Ilustración 9. Dificultades directas con el personal de Cafetería.....	26
Ilustración 10. Tiempo y horario de espera para ser atendido	26
Ilustración 11. Satisfacción sistema de fichos en Cafetería – Almuerzos.	27
Ilustración 12. Satisfacción sistema de fichos en Cafetería – Almuerzos	28
Ilustración 13. Principales razones para comprar en la cafetería.	28
Ilustración 14. Dimensiones y Aspectos a mejorar en la Cafetería.	29
Ilustración 15. Diagrama de Ishikawa	30
Ilustración 16. Mapa de procesos UIS	39
Ilustración 17. Portafolio de servicios de la Sección de Comedores y Cafetería ...	39
Ilustración 18. Modelo Malcolm Baldrige	45
Ilustración 19. Modelo EFQM.....	45
Ilustración 20. Criterios premio Deming	46
Ilustración 21. Modelo de excelencia - Premio Colombiano	46
Ilustración 22. Escuelas de investigación	49
Ilustración 23. Algunos modelos de medición de la calidad del servicio	50
Ilustración 24. Cuestionario de percepción de la calidad del servicio basado en el modelo de medición Servqual.....	57
Ilustración 25. Modelo de matriz del perfil competitivo.....	60
Ilustración 26. Pasos para la elaboración del Mapa de Empatía	60
Ilustración 27. Modelo gráfico del Mapa de empatía.....	61
Ilustración 28. Ruta y Fases de relación con el cliente	62
Ilustración 29. Modelo “Mapa de puntos de contacto con el cliente	63
Ilustración 30. Modelo “Mapa de la Experiencia del Cliente	63
Ilustración 31. Modelo de factores para evaluar Mystery Shopping.....	64
Ilustración 32. Tangibles e intangibles susceptibles de mejora	66
Ilustración 33. Variables a analizar para determinar el marco de trabajo	67
Ilustración 34. Prioridades para la gestión de relaciones con los clientes	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados esperados en cumplimiento de los objetivos.....	69
Tabla 2. Preguntas para evaluar las dimensiones	78
Tabla 3. Parámetros y porcentaje de ponderación estrategia Mystery Shopper - Escenario 1.Compra general productos de mostrador y preparados.....	85
Tabla 4. Parámetros y porcentaje de ponderación estrategia Mystery Shopper - Escenario 2.Compra de almuerzos.....	85
Tabla 5. Herramienta de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 1. Compra generar de productos y elaborados.....	88
Tabla 6. Herramienta de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 2. Compra de almuerzos.....	89
Tabla 7. Cronograma de ejecución de la estrategia Mystery Shopper.....	90
Tabla 8. Resultados de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 1. Compra generar de productos y elaborados.....	91
Tabla 9. Resultados de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 2. Compra de almuerzos.....	93
Tabla 10. Estrategias de diferenciación orientadas al producto.....	96
Tabla 11. Estrategias de diferenciación orientadas a la infraestructura.....	100
Tabla 12. Estrategias de diferenciación orientadas a la reducción de tiempos de espera.....	102
Tabla 13. Estrategias de diferenciación orientadas a la atención al cliente	104
Tabla 14. Indicadores Perspectiva Financiera	108
Tabla 15. Indicadores Perspectiva Cliente.....	110
Tabla 16. Indicadores Procesos internos.....	112
Tabla 17. Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	113

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Histórico Quejas y reclamos – Atención al usuario y Calidad del Servicio	124
Anexo B. Encuesta Satisfacción del Cliente	134
Anexo C. Diagnóstico observacional de tiempos de espera en la fila del almuerzo	137
Anexo D. Sesión para identificar factores de éxito en la Cafetería	138
Anexo E. Herramienta diagnóstica.....	143
Anexo F. Resultados – Encuesta percepción de calidad del cliente	145
Anexo G. Matriz de perfil competitivo	153
Anexo H. Cuestionario – Evaluación de brechas	154
Anexo I. Resultados análisis de brechas	155
Anexo J. Encuesta de satisfacción cliente interno	160
Anexo K. Resultados encuesta satisfacción del cliente interno	163
Anexo L. Resultados dinámica con auxiliares.....	173
Anexo M. Mapa de empatía	176
Anexo N. Diagramas de flujo – proceso de compra.....	177
Anexo Ñ. Mapa de experiencia del cliente.....	180
Anexo O. Matriz de impacto.....	186
Anexo P. Análisis de causa raíz.....	187
Anexo Q. Análisis cualitativo Mystery Shopper Escenario 1 (Productos de mostrador y preparados).....	189
Anexo R. Análisis cualitativo Mystery Shopper Escenario 2 (Almuerzos).....	193
Anexo S. Presupuesto Adecuación Punto de Café.....	197

RESUMEN

TITULO: MARCO DE TRABAJO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CAFETERÍA ADMINISTRADA POR LA SECCIÓN DE COMEDORES Y CAFETERÍA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER*¹

AUTOR: SANDRA PAOLA CALA RUGELES**²

PALABRAS CLAVE: Servicio al cliente, Servperf, estrategias, diferenciación, expectativas, percepciones.

DESCRIPCIÓN:

El Marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones del servicio al cliente en la Cafetería de Bienestar Universitario se derivó de un diagnóstico inicial, basado en la adecuación, uso y análisis de herramientas estructuradas tales como: modelo SERVPERF de Cronin y Taylor, Análisis de brechas o Gaps, Análisis de causa raíz, Matriz del perfil competitivo de Kepner, Mapa de empatía, Mapa de Experiencia del cliente y Mystery Shopper. Los resultados obtenidos al aplicar dichos instrumentos permitieron identificar las principales falencias en el tema y caracterizar y segmentar los clientes de la Cafetería.

Una vez establecido el diagnóstico integral de la percepción de la Calidad del Servicio, se formularon estrategias de diferenciación orientadas al producto, la infraestructura, la reducción de tiempos de espera y la atención al cliente, posteriormente se construyó una batería de indicadores para la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, que permitirán realizar un adecuado seguimiento, control y apoyo a la gestión que se desarrolle en la Sección de Comedores y Cafetería una vez inicie la implementación y puesta en marcha de las estrategias definidas en el presente trabajo, adicionalmente se sugiere evaluar y controlar las estrategias utilizando herramientas adicionales, como la definición de una política para atención de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR's), continuidad en la aplicación de la encuesta de satisfacción actualizada y percepción de la calidad del servicio orientada a los puntos de interés del cliente y el cliente Oculto /Mystery Shopper.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Directora: Elidia Esther Galviz Muñoz, Ingeniera Industrial.

ABSTRACT

TITLE: FRAMEWORK FOR IMPROVEMENT THE CONDITIONS OF CUSTOMER SERVICE IN THE CAFETERIA ADMINISTERED BY THE SECTION OF COMEDORES AND CAFETERIA OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER*³

AUTHOR: SANDRA PAOLA CALA RUGELES**⁴

KEY WORDS: Customer service, Servperf, strategies, differentiation, expectations, perceptions.

DESCRIPTION:

The Framework for improvement Customer Service Conditions in the University Wellness Cafeteria was derived from an initial diagnosis, based on the adequacy, use and analysis of structured tools such as: SERVERF model of Cronin and Taylor, Analysis of Gaps, Root Cause Analysis, Kepner Competitive Profile Matrix, Empathy Map, Customer Experience Map and Mystery Shopper. The results obtained when applying these instruments allowed to identify the main shortcomings in the subject and to characterize and segment the customers of the Cafeteria.

Once the integral diagnosis of the perception of Quality of Service was established, differentiation strategies were formulated oriented to the product, the infrastructure, the reduction of waiting times and the customer service, later it was built a battery of indicators for the financial perspective, Of the client, of internal processes and of learning and growth, that will allow to carry out an adequate monitoring, control and support to the management that is developed in the Section of Comedores and Cafeteria once initiates the implementation of the strategies defined in the present work, it is also suggested to evaluate and control the strategies using additional tools, such as the definition of a politics for attention to Petitions, Complaints and Complaints (PQR's), continuity in the application of the updated satisfaction survey and perception of Quality of service oriented to the points of interest of the customer and the customer Hidden / Mystery Shopper.

* Project of grade

** Faculty of Physicmechanics Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master of Business Administration. Director: Elidia Esther Galviz Muñoz, Industrial Engineer.

INTRODUCCIÓN

“La experiencia del cliente, es el campo de batalla competitivo que viene”. Jerry Gregoire⁵

La División de Bienestar Universitario (BU) es la dependencia Administrativa de la Universidad Industrial de Santander, encargada de contribuir a mejorar la calidad de vida de la Comunidad Universitaria a través de programas y servicios; entre ellos los relacionados con la alimentación. Desde 1994 los procesos administrativos y operativos de oferta y mantenimiento de los servicios de alimentación institucional fueron delegados a la Sección Comedores y Cafetería (SCC) adscrita a la División.

En tal sentido, por más de 20 años, los servicios de alimentación institucional han representado para las actividades misionales de la Universidad un importante apoyo al buen desempeño académico, mejora de la calidad de vida y disminución de los niveles de deserción de la comunidad estudiantil. A la fecha, la SCC oferta a diario más de 5000 raciones de alimentos y productos en diferentes unidades de servicio y tiempos de comida (desayunos, almuerzos, refrigerios y cenas) que le permiten consolidarse como uno de los servicios de alimentación institucional con mayor oferta alimentaria e impacto social en la región.

Entre las Unidades de servicio de tipo no subsidiado adscritas a la Sección Comedores y Cafetería, se encuentra “**La Cafetería**”, ubicada en el edificio de Bienestar Universitario y en la cual hace más de 20 años se atienden más de 300 clientes⁶ por día, entre ellos: estudiantes de pregrado - postgrado, docentes, talento humano operativo y administrativo y visitantes, quienes constituyen el centro de la atención y servicio; y acuden para satisfacer sus necesidades básicas fisiológicas, relacionadas con la alimentación y el descanso⁷.

⁵ KIRSNER, Scott. The customer experience. Forget faster or cheaper. The web challenges you to rethink the most basic relationship in business: the one between you and your customers. [en línea]. < <http://www.fastcompany.com/56447/customer-experience> > [citado en 2015].

⁶ Número de clientes estimado por la administración, únicamente para el servicio de almuerzos.

⁷ VAZQUEZ MUÑOZ, María del Pilar. La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Estrategias y Tácticas de Negociación. Madrid: Universidad Complutense. p 4.

Los grupos de interés (clientes) mencionados demandan un alto nivel de satisfacción frente a la atención recibida en los servicios no académicos a los cuales acceden, siendo de alto impacto el nivel de calidad percibido frente al uso de “**La Cafetería**”, no sólo por estar localizada en una Institución de Educación Superior⁸, sino por tener como objeto de atención una necesidad fundamental y de alta sensibilidad como es la alimentación.

Lo anterior, demanda en la administración de “**La Cafetería**” una alta responsabilidad por garantizar la mejora continua del servicio a fin de que todo esfuerzo en este aspecto propenda por la satisfacción y fidelización de los clientes.⁹ Sin embargo, por la naturaleza del mismo, la medición de la satisfacción frente a la calidad del servicio debe ser aplicada utilizando instrumentos válidos y confiables para garantizar la formulación de estrategias afines a las necesidades específicas de los clientes¹⁰. En todo caso, garantizando no sólo la medición de elementos formales sino también subjetivos, especialmente la “calidad de servicio percibida”¹¹.

La administración actual de “**La Cafetería**”, constituida por un equipo interdisciplinario de profesionales, ha identificado durante los últimos años barreras para el fortalecimiento y crecimiento de dicha unidad de servicio en términos de: rentabilidad, satisfacción, fidelización y lealtad del cliente, con base en dicho supuesto se generó un diagnóstico general que permitió validar el problema y cuyos resultados se presentan en el planteamiento y justificación de este proyecto.

Por lo anterior, el presente libro de grado elaborado para obtener el título de “Magister en Gerencia de Negocios” tiene por objetivo principal el desarrollo de un

⁸ CAMISON ZORNOZA, Cesar *et al.* Hacia modelos de la calidad del Servicio Orientados al Cliente en las Universidades públicas: el caso de la Universidad JAUME I. *En:* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5. [en línea]. < <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v05/052069.pdf> > [citado en 1999].

⁹ MONSERRAT MOTA, GUILLERMO. Atención del cliente en restauración. *En:* Técnicas de servicio de alimentos y bebidas en barra y mesa: Mise en place y servicio al cliente en establecimientos de restauración. España: Ideas Propias Editorial, 2012. p 250.

¹⁰ MALDONADO RADILLO, Sonia *et al.* Factores determinantes de la calidad del servicio de una cafetería en el campus de una Universidad Pública. *En:* Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 6. [en línea]. < <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n1-2013/RIAF-V6N1-2013-8.pdf> > [citado en 2013].

¹¹ CAMISON ZORNOZA, Cesar *et al.* Hacia modelos de la calidad del Servicio Orientados al Cliente en las Universidades públicas: el caso de la Universidad JAUME I. Op. cit., p. 2.

marco de trabajo para mejorar las condiciones del servicio a los clientes de “**La Cafetería**”, y un desarrollo en fases; que inicia con el diagnóstico basado en técnicas de medición internacional de la “percepción de la calidad del servicio” y la identificación de factores que agregan valor. El uso de premisas del “desing thinking”¹² para caracterizar las necesidades del cliente y formular estrategias de mejora¹³ y finalmente, la definición de instrumentos para el seguimiento y control.

En razón de ello, la principal limitación del proyecto es la disposición de los clientes a participar de las actividades diagnósticas. Sin embargo, superando dicha barrera se considera que el presente marco de trabajo es un aporte de alto valor para “**La Cafetería**” no sólo de la Universidad Industrial de Santander, también para otras cafeterías dirigidas en torno a la administración pública ubicadas en el sector de servicios de alimentación institucional, que presentan un importante crecimiento.¹⁴

El proyecto descrito a continuación, evidencia el marco de trabajo integral elaborado para “**La Cafetería**”, cuya formulación se orienta a la intervención de factores determinantes de la “Percepción de la calidad del servicio”, abordando dimensiones específicas y necesidades reales que permitan invertir los recursos en estrategias que tengan un impacto real en el mejoramiento de las condiciones y percepción de calidad del servicio como parte del proceso de mejora continua de la Sección.

¹² Design Thinking, se trata de una disciplina “que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado”. Tim Brown, profesor de la escuela de Ingeniería de Stanford University (2008)

¹³ HASSO PLATTNER. Mini Guía: Una Introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg en español. En: Institute of Design at Stanford. [en línea].

<<https://dschool.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=c2bb722c7c1ad51462291013c0eeb6c47f33e564>> [citado en 2010].

¹⁴ PORTAFOLIO. Restaurantes y cafeterías venden 2,5 billones de pesos. [en línea].

<<http://www.portafolio.co/negocios/cifras-ventas-cafaterias-y-restaurantes>> [citado 12 de junio de 2014].

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La calidad del servicio percibido por los clientes de las cafeterías universitarias públicas impacta de manera significativa en la imagen, desarrollo y crecimiento, no sólo de dichas unidades de servicio, también de la institución encargada de su administración, teniendo en cuenta que la experiencia del cliente se refleja en comportamientos posteriores tales como: satisfacción, lealtad, reclamaciones, sentido de pertenencia y actitudes hacia la unidad de servicio y la administración¹⁵.

Por lo anterior, la gestión de recursos públicos para la mejora continua debe validar los “supuestos” y caracterizar e intervenir los factores reales que determinan el valor agregado y la calidad percibida por parte de los clientes, de tal manera que la inversión del recurso público se sustente en necesidades reales. Actualmente, las universidades públicas consolidan su interés en medir y generar estrategias adaptadas a las necesidades propias de los usuarios de servicios no académicos como las Cafeterías, por lo que validan instrumentos con factores multidimensionales caracterizados, antes de generar estrategias para la mejora.¹⁶

La Universidad Industrial de Santander, administra directamente “**La Cafetería**” de la División de Bienestar Universitario, a su vez; cuenta con Cafeterías administradas mediante contratos de arrendamiento con particulares tal como se describe a continuación: los contratos de arrendamiento de la Cafetería Iraka y del Auditorio Luis A. Calvo, son administrados por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por otro lado la Cafetería Central, Coliseo, Ingeniería Civil, Escuela de Música, Kiosco Bosque y campos deportivos los contratos son administrados por la División de Planta Física, el contrato de la cafetería de la Facultad de Salud es administrado por la Escuela de Nutrición y Dietética, y el contrato de arrendamiento

¹⁵ SIERRA DIAZ, Benjamín. La calidad percibida en servicios de cafeterías Universitarias. En: RUIZ DE MAYA, Salvador; GRANDE ESTEBAN, Ildefonso. p 53-68 Comportamientos de compra del consumidor: 29 casos reales. Madrid: ESIC Editorial, 2006. p 390. ISBN: 847356443X, 9788473564434

¹⁶ MALDONADO RADILLO, Sonia *et al.* Factores determinantes de la calidad del servicio de una cafetería en el campus de una Universidad Pública. Op. cit., p. 5.

con “Don Cafeto” es administrado por la División Bienestar Universitario. Situación que pone en evidencia la dispersión en la administración y aún más importante la alta competencia que llevan a buscar la excelencia organizativa para atender al mercado universitario en “**La Cafetería**”¹⁷.

Diariamente estudiantes, docentes y personal administrativo dispone parte importante de su tiempo al interior de los diferentes equipamientos de la Universidad, entre otros factores por las dificultades de movilidad que atraviesa actualmente la ciudad¹⁸, por ende, las cafeterías mantienen un importante flujo de personas al prestar servicios que responden a necesidades básicas de alimentación¹⁹ e incrementan la demanda de servicios; la Universidad tiene un alto grado de responsabilidad en generar ambientes para la Comunidad Universitaria que propendan por la salud, el bienestar y la satisfacción, considerándose importante garantizarles una alta percepción de satisfacción frente a la calidad de la atención en los servicios recibidos²⁰.

La administración actual de “**La Cafetería**”, ha identificado durante los últimos años barreras para el fortalecimiento y crecimiento de dicha unidad de servicio, con base en dicho supuesto se generó un diagnóstico general del servicio y validación de los supuestos con base en tres procesos: en primer lugar la entrevista no estructurada a los administrativos, la revisión del sistema de PQR`s de la Unidad y encuestas estructuradas a los clientes frecuentes de la cafetería.

¹⁷ CAMISON ZORNOZA, Cesar *et al.* Hacia modelos de la calidad del Servicio Orientados al Cliente en las Universidades públicas: el caso de la Universidad JAUME I. Op. cit., p. 1-5.

¹⁸ Secretaria de Infraestructura de Bucaramanga. Mesa de Sostenibilidad Urbana [en línea]. < www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=210392>[citado en 2015].

¹⁹ VAZQUEZ MUÑOZ, María del Pilar. Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow. Op. cit., p.1

²⁰ BECERRA HERAUD, Silvia. Universidades saludables: una apuesta a una formación integral del estudiante. *Revista de Psicología* [online]. 2013, vol.31, n.2 [citado 2015-11-27], pp. 287-314. Disponible en: <http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000200006&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0254-9247

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Los resultados obtenidos con base en las entrevistas no estructuradas aplicadas a los jefes y profesionales líderes de la unidad de servicio, la revisión histórica sistema de PQR's de la Sección y los resultados de las encuestas de satisfacción aplicadas de forma transversal permitieron justificar la pertinencia del planteamiento del problema del proyecto, como base para la elaboración de un marco de trabajo que permita mejorar las condiciones de servicio al cliente en la cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería UIS.

1.1.1 Entrevistas no estructuradas: Las entrevistas no estructuradas se realizaron a las Jefaturas de la División y de la Sección Comedores y Cafetería; así como al líder de la cafetería y facilitador de calidad de la Sección. Con base en ello se pudo definir que los volúmenes de producción y clientes atendidos ha incrementado en los últimos años, trayendo como consecuencia la adecuación de infraestructura física, procedimientos y procesos que no se han alineado con una política o un marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones de calidad de los servicios ofrecidos, y la consecuente disminución de ingresos y rotación de productos hasta en un 24% con relación al año inmediatamente anterior²¹.

Revisión del sistema de PQR's

Un análisis histórico del Sistema de PQR's de la Sección 2012-2015, permitió validar que la principal causa de no conformidad con los servicios de la Sección, está relacionada con la **“atención al usuario y la calidad del servicio”**. En el anexo A se evidencian la totalidad de quejas y reclamos de los clientes evidenciados en el Sistema PQR's de la Sección y que están relacionadas con la **“atención al usuario y la calidad del servicio”**, algunos ejemplos se ilustran a continuación:

Ilustración 1. PQR's Universidad Industrial de Santander

²¹ Información tomada del Sistema de Información Financiero (SIF) de la Universidad con corte a 31 de agosto de 2015

Queja - Reclamo – Calidad del Servicio / 2012

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Calidad del Servicio.
Fecha y hora de registro	2012-09-13 , 11:29:43 AM
Descripción de la Solicitud	
<p>Generalmente utilizo los servicios de la cafetería de Bienestar Universitario, porque me parece un sitio agradable, aseado y comodo para consumir alimentos, pero desafortunadamente he notado la falta de capacitación a las personas que atienden el público, el manejo que le dan a los alimentos cuando los van a entregar a los consumidores, he presenciado por ejemplo: cuando van a entregar una empanada, arepa...etc tocan los alimentos con las manos, estornudan cerca a las vitrinas con alimentos, no utilizan tapabocas...además en la atención al consumidor no tienen el menor reparo en responder de manera grosera, muy pocas personas se dirigen de manera adecuada y respetuosa a quienes compramos sus productos... de tal forma que tenemos que quedarnos callados o mejor no volver a consumir en este sitio.</p>	

Queja - Reclamo – Atención al Usuario / 2014








Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2014-10-08 , 6:27:21 PM
Descripción de la Solicitud	
<p>En reiteradas ocasiones el servicio de la cafetería de Bienestar Universitario ha sido pésimo, considero que las personas encargadas de las cajas muchas veces parecen mantener cierto desinterés por realizar su trabajo de manera servicial, atenta y amable.</p> <p>En días pasados, como muchas veces...tomé el servicio, llegué y no se encontraba nadie atendiendo dentro de la cafetería me dirigí hacia la cajera Paola para solicitar el servicio, saludé una vez a lo cual como respuesta solo obtuve una mirada de mal genio, por segunda y tercera vez lo hice y nunca me respondió, por lo tanto de nuevo tuve que devolverme y casi gritar un saludo para que alguien se diera cuenta y me atendiera.</p> <p>En reiteradas ocasiones he omitido el comportamiento de la señora Angelica, puesto que considero que por su edad no es igual de paciente que una persona joven; Pero considero que esto no debe ser excusa, por lo tanto quisiera manifestar mi descontento pleno por el servicio en general ofrecido por la cafetería, resalto que la comida ha mejorado, los menús han cambiado, la variedad de productos es mayor, sin embargo.....creo que se están quedando muy cortos con el servicio al cliente y de nada sirve tener lo mejor si el cliente no se siente bien cuando le prestan el servicio.</p> <p>Muchas gracias por la amable atención</p>	

Queja - Reclamo – Atención al Usuario / 2015

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2015-07-17 , 10:46:59 AM
Descripción de la Solicitud	
<p>Señores Bienestar Universitario,</p> <p>El día 14 de Junio en horas de la mañana, estuve en la cafetería de Bienestar Universitario para comprar onces, en la cafetería se encontraba la señora Leonar sentada en frente de la caja mirando el celular, salude 2 veces para solicitar el servicio, como la señora no levantaba ni la mirada para atenderme, a la tercera vez, salude con un tono de voz mucho más fuerte y estirandome por encima de las vitrinas, de esto, lo único que logré fue que la señora me volteara a mirar de mala forma y volviera a su "trabajo" con el celular. posterior a eso, miré rápidamente si se encontraba la cajera y no vi a nadie, en vista de que se me ignora absolutamente, quise ir a</p>	
<p>reportar mi queja directamente con el director de la cafetería y al salir me fije que por las ventanas se veía que estaba la señora Leonor junto con la cajera Paola hablando entre ellas y esta última esta detras de la máquina cafetera, motivo por el cual no la vi al buscarla.</p> <p>No es la primera vez que me pasa esto, anteriormente ya había pasado una queja sobre algo parecido y me inquieta que no se tomen medidas sobre esto puesto que creo que no es justificable que en la cafetería como la mayoría de las personas que atienden son personas mayores debemos tenerles paciencia, aun así considero que esto es un servicio y que la cafetería tiene potencial pero que si no se tiene buena atención al cliente, las personas preferiremos caminar un poco más e ir a Iraka, que es la más cercana a Bienestar.</p>	

Con base en la revisión del total de quejas y reclamos ubicados en el sistema en el histórico 2012 - 2015, y la ausencia de felicitaciones dirigidas a **“La cafetería”** se puede concluir que existen falencias en la atención al usuario y en la calidad del servicio cuyos principales motivos según las reclamaciones anteriores son:

Ilustración 2. No conformidades en las dimensiones de atención al usuario y la calidad del servicio del sistema histórico de PQR's.

-  El personal que atiende la cafetería no tiene disposición para prestar un buen servicio, en varias ocasiones los clientes son atendidos con desagrado, son groseros si se les solicita que le cambien un producto o se les caliente un alimento. En las quejas se reitera constantemente el trato grosero que tiene el personal con los clientes.
-  Para recibir el almuerzo deben esperar mucho tiempo, en ocasiones hasta una hora, algunas veces no reciben la fruta del almuerzo, lo que cambian por papas o platanitos de mala calidad, no hay variedad en los jugos, generalmente son los mismos y no son naturales.
-  No siempre se encuentra personal disponible en la cafetería para vender los productos, por lo que los clientes deben esperar.
-  La atención es muy lenta, especialmente en caja, la señora encargada se encuentra hablando por celular o con otras personas y no presta el servicio hasta que termina la conversación, lo que se traduce en largas esperas para los clientes.
-  El sistema de registro de productos en la caja de la Cafetería presenta fallas constantemente, situación que entorpece el proceso de recaudo de dinero y la generación de facturas.
-  El personal no hace un buen manejo de los alimentos, los toman sin guantes y no utilizan tapabocas, falta capacitación en manipulación de alimentos y servicio al cliente.
-  No se respeta el orden y los turnos, a veces las señoras dejan pasar a las amigas sin hacer la fila.

Las opiniones reportadas por los clientes, constituyen una de las mejores fuentes de información respecto a su experiencia en el servicio y frente a los puntos de contacto en que el cliente percibe una atención de mala calidad.

1.1.2 Encuesta de Satisfacción a Clientes frecuentes de “la Cafetería”: Los resultados obtenidos por la revisión del Sistema de PQR´s permitieron identificar el histórico general de opiniones de los clientes que utilizan este medio. Sin embargo, se realizó una medición transversal, en el mes de septiembre de 2015, mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción (anexo B) dirigida a 30 clientes frecuentes de “La Cafetería”, escogidos aleatoriamente, mediante inspección visual. La estructuración de la encuesta se realizó con base en la experiencia de los profesionales adscritos a la Sección y con el objetivo de conocer la opinión y percepción de la Comunidad Universitaria sobre el servicio de la Cafetería de Bienestar Universitario.

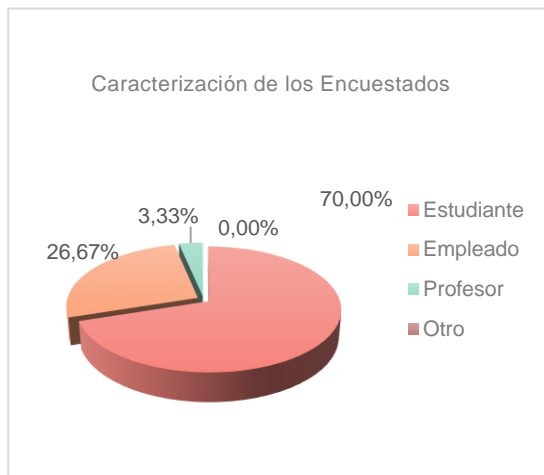
Las respuestas permitieron identificar que la satisfacción frente a la **atención al cliente** no constituye una de las fortalezas actuales y que si bien la calificación individual de los atributos de atención muestran resultados favorables, dichas respuestas no son consistentes con las preguntas complementarias en las cuales se evidencia respecto a la atención y servicio observaciones en las que los clientes manifestaron que los tiempos de espera y el trato recibido por el talento humano son considerados aspectos susceptibles de mejorar. Así mismo se descarta como variables de intervención el precio al ser una de las mayores fortalezas identificadas.

Los resultados obtenidos se evidencian a continuación.

Resultados Encuesta de satisfacción

- **En la Comunidad Universitaria, usted es:**

Ilustración 3. Caracterización de los encuestados



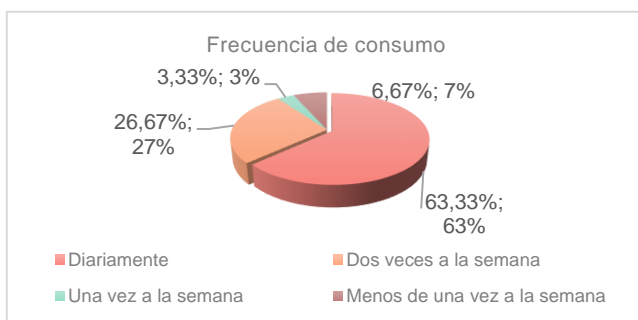
El 70% de los encuestados corresponde a estudiantes quienes constituyen el centro de las actividades misionales de la Universidad, así mismo constituyen la población de riesgo socioeconómico más alto en relación con la satisfacción de necesidades básicas como la alimentación al pertenecer en un 83% a los estratos 1,2 y 3.

- **De los productos que se ofrecen en la cafetería, ¿cuáles consume con mayor frecuencia?**

Los resultados obtenidos evidencian que el almuerzo con un 86.67% representa el producto que los clientes consumen con mayor frecuencia seguido de las bebidas de café (30%), el frappe (16.67%) y el combo de mini hamburguesa (13.33%).

- **¿Con qué frecuencia los consume?**

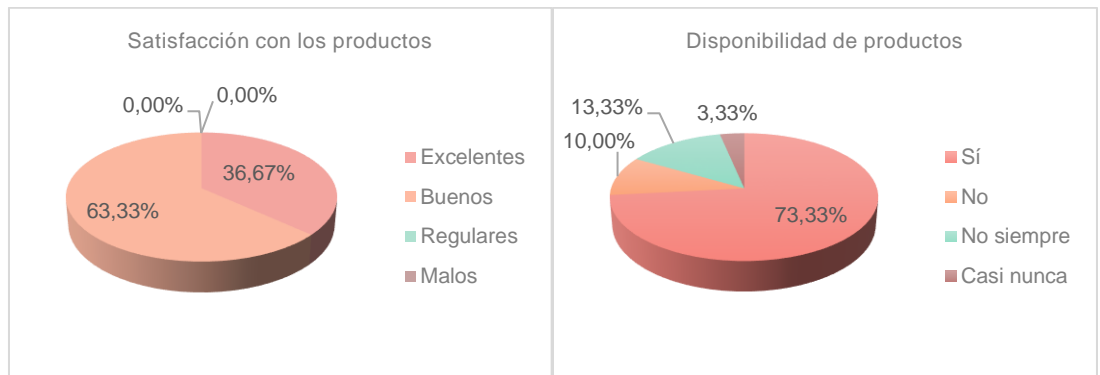
Ilustración 4. Frecuencia de consumo de los productos



Respecto a los productos que los clientes encuestados consumen con mayor frecuencia, el 63% de los encuestados manifiesta que consume a diario el producto indicado en la respuesta anterior.

- **¿Cómo califica esos productos? y ¿Encuentra los productos que quiere adquirir?**

Ilustración 5. Niveles de satisfacción frente al producto y la disponibilidad del mismo



Entre los aspectos positivos a destacar se incluye la percepción de que aquellos productos consumidos con mayor frecuencia cumplen con las expectativas del mismo. Sin embargo, no siempre encuentra la totalidad de productos que desea.

▪ **¿Son adecuados los precios de los productos?**

Ilustración 6. Niveles de satisfacción frente al precio de los productos



Un alto porcentaje de los encuestados, destacó el precio como un aspecto favorable, lo cual se confirma con un análisis comparativo de precios realizado en relación con los productos preparados entre las cafeterías de la Universidad.

Ilustración 7. Comparativo de precios de productos saludables preparados e industrializados entre las Cafeterías de la UIS.

(Fecha de la toma de muestras: septiembre de 2015)

PRODUCTO	CAFETERÍA / PRECIO									
	BIENESTAR UNIVERSITARIO	CENTRAL	DON CAFETTO	INDUSTRIAL	DEPORTES (COLISEO)	DEPORTES 2 (PING-PONG)	MÚSICA	LUIS A CALVO	CIVIL	ENTRADA UIS
BEBIDAS A BASE DE FRUTA										
Jugos naturales en agua	\$ 1.300	\$ 2.500	\$ 3.000	\$ 2.000	\$ 1.500					\$ 2.000
Jugos naturales en leche	\$ 1.600	\$ 2.800	\$ 3.500	\$ 2.500	\$ 2.000					\$ 2.500
Naranja	\$ 1.300	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.000	\$ 1.500					\$ 1.200
Limonada				\$ 1.000						1000-1200
BEBIDAS LACTEAS O BEBIDAS CALIENTES										
Avena Casera	\$ 1.800			\$ 1.000	\$ 2.000					
Chocolate			2100-3300							
Café en leche	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 2.300							
Yogurt Casero		\$ 3.400								
Kumis Casero		\$ 3.400								
Aromáticas de sobre	\$ 600	\$ 800		\$ 700						
FRUTAS Y VERDURAS										
ENSALADAS DE FRUTAS (Manzana, banana, melon, Sandía, Uvas, Papaya, Yogur, zanahoria rallada, queso, granola, miel, leche condensada) con todos o algunos de estos ingredientes	\$ 2.000				\$ 3.500					\$ 3.500
Fruta porcionada										
Fruta por unidad (Manzana, Pera, Duraznos, Mango)	\$ 1.200	\$ 1.400		\$ 1.000						\$ 1.000
SANDWICH										
(Pollo, maíz); (Jamón, queso, tomate, pepinillos)	\$ 2.000			\$ 3.000						
Sólo Pollo		\$ 2.500		\$ 3.500						\$ 2.000
OTROS										
Porción de Cuajada					500-1200					
Turrone (maní y ajonjolí)		\$ 1.200		\$ 1.000						
Salchicha en lata zenu pequeña		\$ 2.500	\$ 3.000		\$ 2.400					
Atun lata 184 gramos agua y aceite		\$ 2.300			\$ 3.500					
Compota			\$ 2.000							
Torta de queso			\$ 1.200							
Hamburguesa sin salsa medianas				\$ 3.000						
Qibbes (carne de res y ajonjolí)			\$ 3.000							

“La Cafetería” de Bienestar Universitario, representa la unidad con un menor número de productos por encima del promedio de las Cafeterías que son competencia, especialmente frente a las cafeterías con una localización cercana como lo son: “Cafetería central”, “Don cafeto” y “La Cafetería de Ingeniería Industrial”. Lo anterior descarta este componente como una de las razones a intervenir para fidelizar a la clientela y es coherente con el nivel de satisfacción de los clientes.

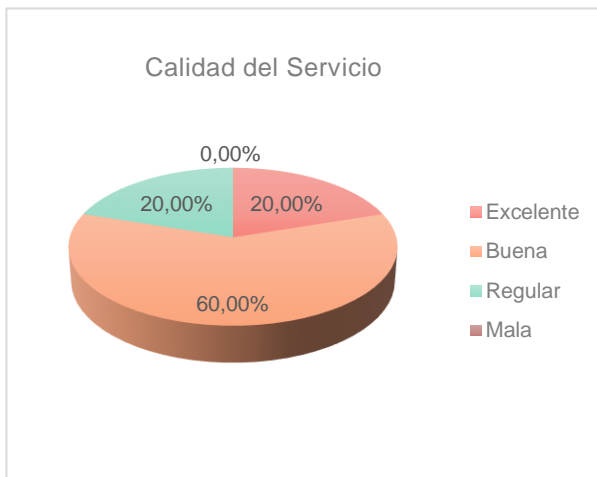
▪ ¿Qué otro producto le gustaría encontrar?

Respecto a los productos que lo clientes desearían encontrar se destaca en general la oferta variada de preparados saludables; entre ellos la variedad en jugos naturales (20%), frutas (17%), ensaladas y opciones vegetarianas ensaladas por ingredientes (13.3%), y los desayunos (típicos, personalizados, huevos, chocolate, agua de panela) (10%). Vale la pena destacar que estos preparados pueden

estandarizarse y ofertarse para toda la Comunidad Universitaria. En relación a los jugos ya se ofertan en “**La Cafetería**” pero los clientes desconocen la oferta.

- **La calidad del servicio recibido es:**

Ilustración 8. Satisfacción con la calidad del servicio



El nivel de satisfacción frente a la calidad del servicio, que también se califica con encuestas de satisfacción institucionales evidentemente presenta un sesgo y podría confundir a la administración por tanto el 80% de los comensales consideran un servicio entre bueno y excelente y tan sólo un 20% reportan un servicio regular.

Es importante destacar que las encuestas de satisfacción, no son una herramienta con validez y confiabilidad para calificar la percepción de calidad de la atención por parte del cliente. Tal como se menciona en las referencias del presente documento. Sin embargo, podemos identificar cómo a pesar de obtener resultados de satisfacción del 80%, las observaciones que los clientes manifiestan para la mejora en ítems posteriores contrarían dicho porcentaje.

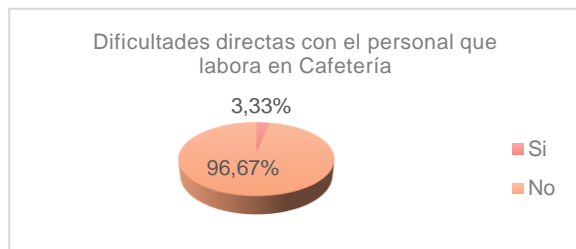
- **¿Cómo califica los atributos de servicio del personal que lo atiende en la cafetería? Por favor escoja los que considere conveniente:**

En este sentido, los atributos positivos más relevantes que fueron valorados se describen: agradable, amable y servicial. Sin embargo, dentro de las valoraciones

negativas, se encuentran: lento, mal humorado, indiferente. Éstos últimos consistentes con los resultados obtenidos en el análisis histórico de las PQR's.

- **¿Ha tenido dificultades con el personal que labora en la cafetería? ¿Cuáles?**

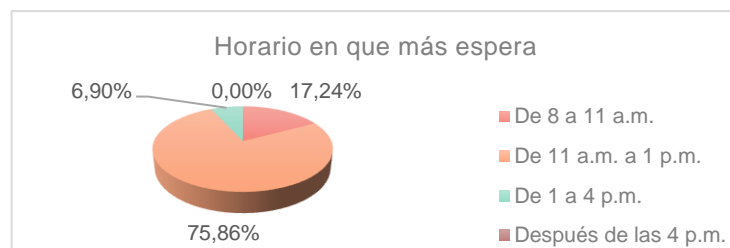
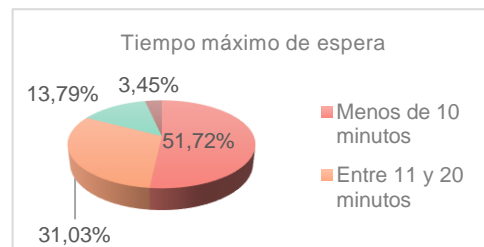
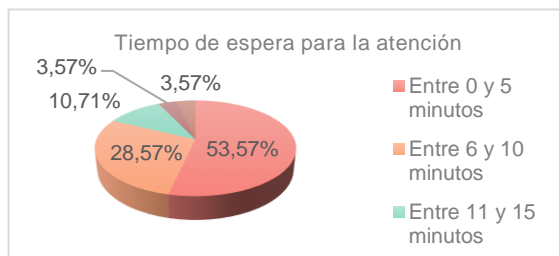
Ilustración 9. Dificultades directas con el personal de Cafetería



La persona que indicó haber tenido dificultades, menciona que fue con uno de los empleados encargados del servicio al cliente.

- **¿Cuánto tiempo espera normalmente para ser atendido?, ¿Cuánto es el tiempo que más ha esperado? y ¿En qué horario es mayor el tiempo de espera?**

Ilustración 10. Tiempo y horario de espera para ser atendido

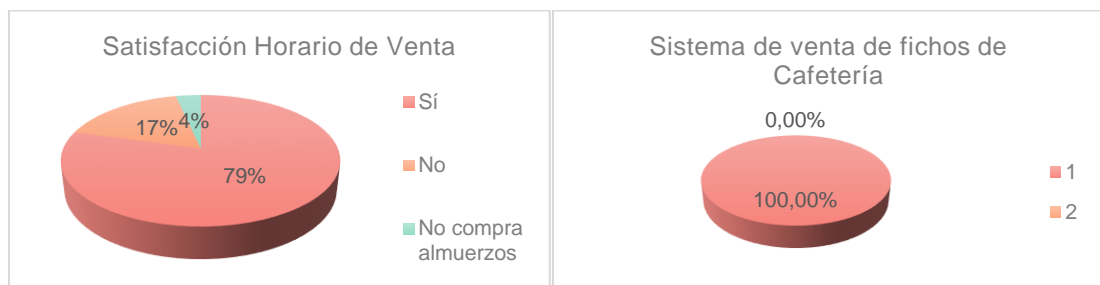


La mayoría de clientes esperan hasta 10 minutos para ser atendidos, algunos mencionan que después de este tiempo se van. En menor proporción hay personas

que han esperado entre 20 y 30 minutos. El mayor tiempo de espera se da a la hora del almuerzo donde se observan filas largas. Las personas encuestadas sugieren mejorar la agilidad y velocidad en la fila del almuerzo y en la caja. El horario en que más esperan los clientes es de 11:00 a.m. a 01:00 p.m., coincide con el horario de almuerzo.

- **Si adquiere o ha adquirido almuerzos, ¿le parece conveniente el horario establecido para su venta? y ¿Está usted de acuerdo con el sistema de venta de fichos y entrega de almuerzos en la cafetería?**

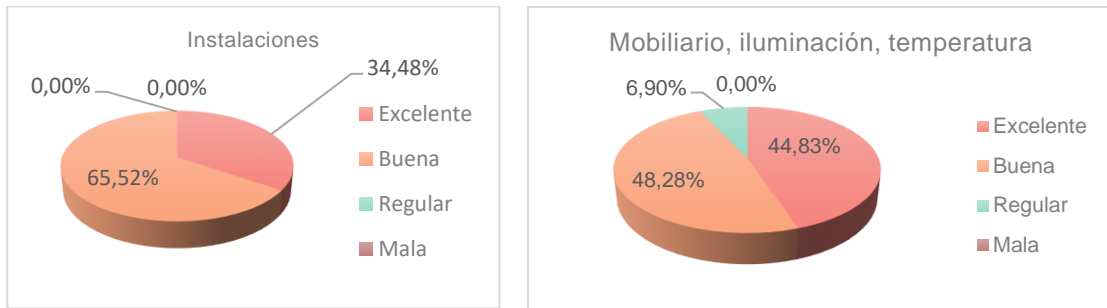
Ilustración 11. Satisfacción sistema de fichos en Cafetería – Almuerzos.



Respecto al horario de almuerzo algunas dicen que el horario debería ser más temprano (11:30 a.m.), para lo cual la administración informa que 11:30 a.m. es el horario en que se tiene estipulado para el inicio de la venta. Otros manifiestan que no es conveniente porque los fichos se acaban muy rápido. Todos los encuestados están de acuerdo con el sistema de fichos; metodología que fue implementada como una acción de mejora pasada, un cliente sugiere que se pueda llamar a reservar.

¿En qué condiciones encuentra normalmente las instalaciones de la cafetería? (aseo, orden, etc.) y en cuanto a mobiliario, iluminación, temperatura, etc., ¿qué apreciación tiene de la cafetería?

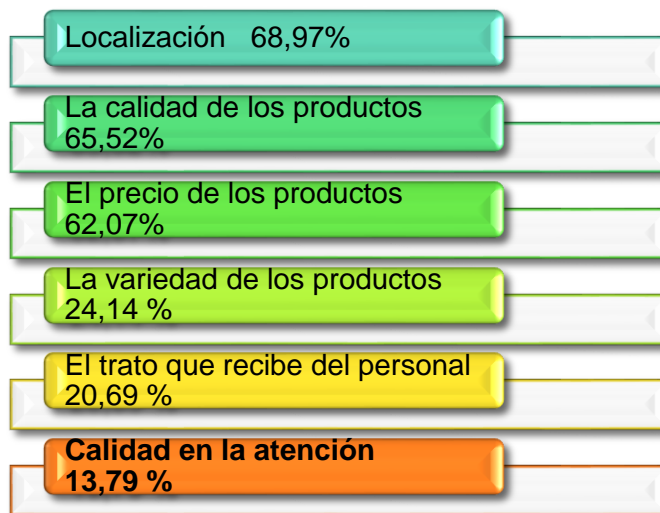
Ilustración 12. Satisfacción sistema de fichos en Cafetería – Almuerzos



En general, se presenta una satisfacción entre excelente y buena respecto a las instalaciones, mobiliario, iluminación y temperatura de la Cafetería.

- **¿Cuáles son las principales razones para comprar en la cafetería?**

Ilustración 13. Principales razones para comprar en la cafetería.



La calidad en la atención por parte del cliente constituye una de las razones de compra en la cafetería con los menores porcentajes de impacto.

- **¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran en la cafetería? y ¿Cómo sugiere mejorarlos?**

Ilustración 14. Dimensiones y Aspectos a mejorar en la Cafetería.

DIMENSIÓN	Aspectos a mejorar	Sugerencia para mejora
PRODUCTOS, ALMUERZO	Ofrecer más opciones en el menú	Opciones de menús más saludables, Ofrecer menú pequeño y grande
	La porción de los miércoles es menor a los otros días	Dar porciones iguales todos los días
	Disminuir cantidad de fritos y embutidos en el almuerzo	Preparar papa y yuca en presentaciones más saludables, utilizar menos embutidos.
	Casi no se encuentra arepa	Preparar más arepa (queso, pollo, carne) es más saludable.
	En ocasiones la comida está fría	Mantener caliente el almuerzo
	La cantidad de pollo en los almuerzos es menor que la de carne	Igual disponibilidad de pollo y carne
	Que el frappé sea igual de delicioso que meses atrás	No utilizar tanto hielo
	Portafolio más amplio de productos	
SERVICIO AL CLIENTE	El sabor del café, antes era más rico	
	Atención a los estudiantes	Capacitación de concientización al personal, sentido de pertenencia
	El servicio por parte de las señoras	Rotar al personal a otro servicio diferente
	No todo el personal utiliza tapabocas	Asegurar todos los días el buen uso del uniforme
	El personal tiene preferencias con algunas personas	El trato sea igual para todos los clientes
	El trato con el cliente, más amable y cordial	Capacitaciones al personal en servicio al cliente, mejorar ambiente laboral.
	Calidez en el servicio	Socializar normas de servicio al cliente
TIEMPO DE ESPERA, HORARIO DE ATENCIÓN	Asegurar el servicio de 1 a 3 p.m.	Auxiliar en horario de 1 a 3 p.m.
	Agilizar fila del almuerzo	Auxiliar en la fila.
	Controlar que no se cuelen en la fila	Colocar barandas frente a los lavamanos
	Velocidad del servicio	Tratar de quitar los cuellos de botella, La señora de la caja sea más rápida
	Horario de atención	Iniciar a las 7:30 e implementar desayunos
	Iniciar el almuerzo en el horario establecido	Considerar los factores que ocasionan el atraso en el servicio de almuerzo
	Agilidad en el pago	Cambiar el sistema de caja registradora, para agilizar el pago
	La fila para el almuerzo	Personal que lleve el almuerzo a las mesas
INSTALACIONES	Mayor dinamismo en la atención	Ubicar dos cajas
	Mobiliario es incómodo	Colocar mobiliario más cómodo
	Decoración más alegre	Pinar, decorar, Poner música
	Ruido a la hora del almuerzo	Techo y paredes falsas con drywall
	Hacer más armónica la hora del almuerzo con música instrumental	Se tienen los parlantes y con la emisora UIS, se puede conseguir la música
	A veces permiten el ingreso de mascotas	Controlarlo
	Que hayan más puestos	Ampliar el lugar
	Que se puedan ver las noticias en el almuerzo	
Separar las mesas, es incómodo sentarse junto a alguien desconocido		

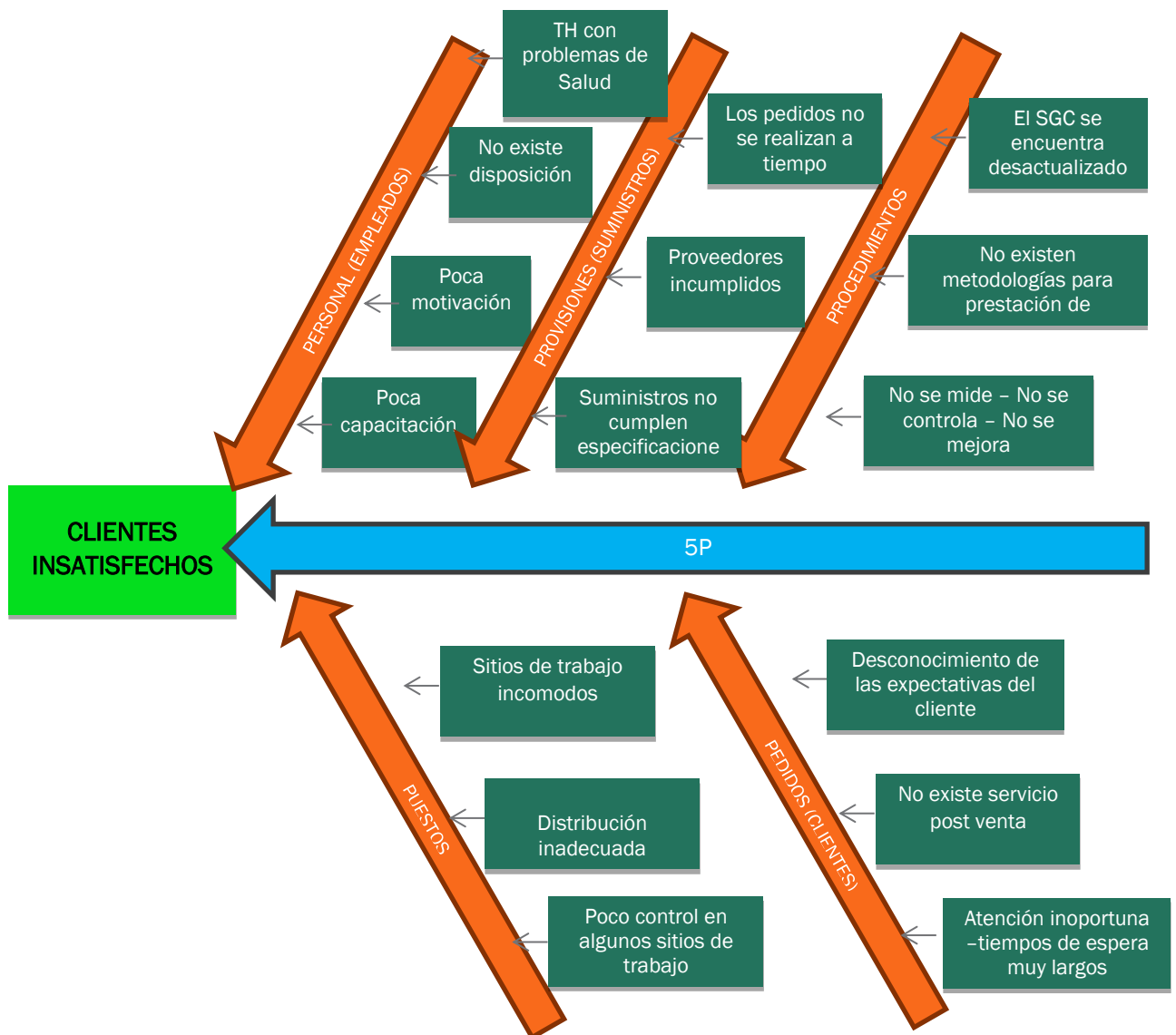
Las principales razones por las que compran en la cafetería, son: calidad y precio de los productos y localización. Las condiciones de aseo y orden en la cafetería son calificadas como buenas y excelentes, el mobiliario como incómodo, también se menciona el alto nivel de ruido a la hora del almuerzo. Algunas sugerencias de los encuestados son: mejorar la decoración, el mobiliario, colocar música instrumental y el noticiero a la hora del almuerzo.

Vale la pena destacar que con éste informe se valida que las encuestas de satisfacción no constituyen la herramienta idónea para realizar la medición de la percepción de la calidad de la atención, por lo cual el presente proyecto plantea la medición y generación de estrategias con instrumentos válidos que permitan encontrar las causas reales y evitar que se continúe sesgando los problemas de servicio y atención frente a los resultados obtenidos en satisfacción.

En noviembre de 2015 se elaboró un análisis de tiempos, mediante observación directa de las filas que se generan para la compra del almuerzo. Los resultados obtenidos se presentan en el anexo C del presente documento.

Finamente se presenta un análisis del problema a través el diagrama de Ishikawa:

Ilustración 15. Diagrama de Ishikawa



SUBCAUSAS:

PERSONAL (EMPLEADOS)

- ✓ TH con problemas de Salud → Malas posturas, trabajo repetitivo, no implementación de pausas activas.
- ✓ No existe disposición → No se fomenta el trabajo en equipo, el compromiso y la lealtad de los trabajadores con la institución.
- ✓ Poca motivación → No existen posibilidades de ascenso o promoción del personal, no se entregan incentivos por la labor desempeñada.
- ✓ Poca capacitación → No se ha incluido en el plan de formación de personal de la Universidad actividades orientadas exclusivamente a satisfacer las necesidades de capacitación del personal de la cafetería.

PROVISIONES (SUMINISTROS)

- ✓ Los pedidos no se realizan a tiempo → Falta de planeación del servicio
- ✓ Proveedores incumplidos → Ineficientes controles y seguimiento a proveedores
- ✓ Suministros no cumplen especificaciones → Ineficientes controles y seguimiento a proveedores

PROCEDIMIENTOS

- ✓ El SGC se encuentra desactualizado → Dada la reestructuración de los procesos y la implementación de nuevos servicios en la Sección de Comedores y Cafetería, los procedimientos y procesos no se han revisado y actualizado.
- ✓ No existen metodologías para prestación de servicios → Se han incrementado los servicios ofrecidos, pero no se han definido políticas o lineamientos para la prestación de los mismos. La implementación de nuevas iniciativas se ha ido directamente a la etapa de ejecución, sin pasar por una etapa de planeación, insumo fundamental que impacta positivamente y coadyuva al éxito y fortalecimiento de las estrategias implementadas.

- ✓ No se mide – No se controla – No se mejora → Falta de seguimiento y control de los procesos, el día a día consume los esfuerzos de la administración de la cafetería, dejando a un lado la planeación, medición, implementación de controles y acciones de mejora.

PUESTOS

- ✓ Sitios de trabajo incómodos → Los sitios de trabajo se han ido adaptando a las necesidades del servicio, llevando consigo limitación en cuanto a infraestructura y recursos para su apropiada adecuación.
- ✓ Distribución inadecuada → Limitaciones en infraestructura y recursos económicos.
- ✓ Poco control en algunos sitios de trabajo → El día a día consume los esfuerzos de la administración de la cafetería, dejando a un lado la planeación, medición, implementación de controles y acciones de mejora.

PEDIDOS (CLIENTES)

- ✓ Desconocimiento de las expectativas del cliente → No se realizan análisis apropiados y con metodologías probadas y adecuadas, que permitan identificar las necesidades y expectativas de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos en la cafetería.
- ✓ No existe servicio post venta → No se ha incursionado ni desarrollado procedimientos o metodologías para dar un adecuado servicio post venta a los clientes.
- ✓ Atención inoportuna –tiempos de espera muy largos → No existen políticas para la adecuada prestación y atención de los servicios.

El escenario presentado anteriormente, hace menos competitiva a la Sección, disminuyendo y deteriorando la imagen de la División de Bienestar Universitario,

dependencia que debe velar por el mejoramiento y la calidad de vida de los miembros de la Comunidad Universitaria.

Se puede afirmar que la formulación del marco de trabajo cobra gran importancia permitiendo ganar efectividad, darle valor a los servicios ofrecidos y desarrollar talento humano capacitado para fidelizar a los clientes con su atención y servicio.

Se evidencian amplias oportunidades de mejora desde los conocimientos de administración en negocios y por tanto es pertinente que por primera vez, “**La Cafetería**” formule una gestión estratégica de las mejoras por la pertinencia y factibilidad de gestionar el cambio con enfoque en el cliente.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones de la calidad del servicio al cliente en la Cafetería administrada por la Sección de Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - Universidad Industrial de Santander (UIS).

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de percepción de la calidad del servicio con los clientes frecuentes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS, con base en los modelos de gestión de la calidad del servicio Servqual y el modelo de brechas en la prestación del servicio adaptados.
- Segmentar los clientes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS y caracterizar su experiencia, mediante el Mapa de empatía y el Customer Journey Map (Mapa de experiencia del cliente).
- Auditar la calidad del servicio ofrecido por el cliente interno de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS, mediante la herramienta Mystery Shopper (Cliente misterioso) en aras de identificar oportunidades de mejora en la gestión.
- Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles que permitan mejorar el servicio al cliente como herramienta de marketing para generar valor

agregado la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.

- Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio por los clientes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.

3. MARCO DE REFERENCIA

La calidad percibida en servicios de Cafeterías Universitarias tiene un importante referente en las universidades españolas, quienes desarrollan un alto interés por garantizar la evaluación de la atención al cliente en servicios no universitarios entre ellos las cafeterías. Un importante referente para la etapa diagnóstica documentada en el presente proyecto, es la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) puesto que en su campus cuenta con 17 centros donde prestan servicio de cafeterías y restaurantes dirigidos a la Comunidad Universitaria formada por 2264 profesores, 26632 alumnos, 3912 de doctorado y 917 personas de la administración y servicios. Las poblaciones más cercanas están a 5 y 7 kilómetros, lo que obliga a utilizar los servicios de alimentación ofertados dentro del Campus²².

De otra parte, en la Universidad Autónoma de Baja California ha consolidado un importante interés por garantizar que se realicen análisis respecto a la calidad del servicio y se ha constituido en uno de los determinantes de la calidad de servicio en las cafeterías universitarias. En los estudios de validez y confiabilidad lograron consolidar un instrumento para ser aplicado en campus universitarios de la misma institución. Dicho modelo consolidó tres variables de alto impacto distribuidas en 19 ítems que permiten evaluar la percepción de la calidad de atención en los servicios. Desde tres dimensiones a saber (personal, instalaciones y producto)²³.

Finalmente, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo en Venezuela, se proyectan instrumentos enfocados en validar la percepción de calidad de la atención de servicios no académicos en las universidades. Lo anterior, constituye un marco de referencia para la consolidación del presente proyecto en la Universidad Industrial de Santander.

²²SIERRA DIAZ, Benjamín. La calidad percibida en servicios de cafeterías Universitarias. En: RUIZ DE MAYA, Salvador; GRANDE ESTEBAN, Ildelfonso. p 53-68 Comportamientos de compra del consumidor: 29 casos reales. Op. cit., p. 52-54

²³ CAMISON ZORNOZA, Cesar *et al.* Hacia modelos de la calidad del Servicio Orientados al Cliente en las Universidades públicas: el caso de la Universidad JAUME I. Op. cit., p. 115

3.1. MARCO DE ANTECEDENTES

La Universidad Industrial de Santander (UIS) es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.²⁴

Para llevar a cabo los propósitos establecidos en su misión, la UIS tiene definidas trece políticas o estrategias en su proyecto institucional²⁵:

- Construcción de la Comunidad Universitaria.
- Responsabilidad social.
- Cultura de la investigación.
- Desempeño integral de los docentes.
- Mejoramiento de la calidad y pertinencia de los programas académicos.
- Pedagogía para la formación integral.
- Eficacia y eficiencia de las acciones universitarias
- Ampliación de cobertura.
- La UIS: Proyecto cultural.
- Internacionalización.
- Relación permanente con los egresados.
- Política financiera.
- Política organizacional.

Una de sus principales dimensiones, descritas en el Plan de desarrollo institucional 2008-2018 es la “Dimensión de Bienestar Universitario”, en la cual la Universidad se propone: “consolidar, mejorar y crear procesos de apoyo al bienestar de las personas que conforman su comunidad, haciendo énfasis en el carácter preventivo de su intervención. Para ello es fundamental la consolidación de **estrategias de**

²⁴ <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/index.html>

²⁵ Proyecto Institucional UIS

comunicación e interacción que permitan identificar problemas de forma temprana, desarrollar propuestas de solución y realizar planes de mejoramiento acordes con las necesidades identificadas”.²⁶

La unidad administrativa encargada de desarrollar dichas estrategias y planes de mejoramiento es la División de Bienestar Universitario (BU), dependencia de la Vicerrectoría Administrativa de la Universidad, encargada de contribuir a la formación integral y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad estudiantil a través del desarrollo de programas y servicios de atención socioeconómica.

Desde 1994 y mediante el Acuerdo Superior N° 057 se aprobó como una de las funciones principales de la División de Bienestar Universitario: orientar, coordinar y ejecutar servicios para el desarrollo integral de los miembros de la Comunidad Universitaria. En razón de ello, fueron delegados los procesos administrativos y operativos relacionados con la oferta y mantenimiento de los servicios de alimentación a la Sección Comedores y Cafetería (SCC) adscrita a la División.

En tal sentido, por más de 20 años los servicios de alimentación institucional han representado para las actividades misionales de la Universidad un importante apoyo al buen desempeño académico, mejora de la calidad de vida y disminución de los niveles de deserción de la comunidad estudiantil. Así mismo; la oferta de servicios se ha expandido a la Comunidad Universitaria ubicada en el área metropolitana de Bucaramanga y las sedes regionales UIS en tal magnitud; que a la fecha, la SCC oferta a diario más de 5000 raciones de alimentos en diferentes unidades de servicio y tiempos de comida (desayunos, almuerzos, refrigerios y cenas) que le permiten consolidarse como uno de los servicios de alimentación colectiva con mayor oferta alimentaria e impacto social en la región.

Es evidente que las necesidades manifiestas; especialmente las relacionadas con la prestación de servicios adecuados y de alta calidad pueden satisfacerse mediante

²⁶ <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/documentos/planDesarrollo.pdf>

el diseño y posterior implementación de un marco de trabajo enfocado en la gestión de la calidad del servicio que permitirá una atención más eficiente y enfocada a suplir las necesidades y expectativas de la Comunidad Universitaria.

De acuerdo con su Sistema de Gestión de Calidad, la Universidad está compuesta por 2 procesos estratégicos, 2 de evaluación, 3 misionales y 16 procesos de apoyo.

Ilustración 16. Mapa de procesos UIS



La Sección de Comedores y Cafetería se encuentra en un subproceso de la División de Bienestar Universitario (Proceso Bienestar Estudiantil).

Ilustración 17. Portafolio de servicios de la Sección de Comedores y Cafetería

Comedor Estudiantil: Servicio que consta de tres raciones de alimentos: desayuno, almuerzo y cena, ofrecidos a estudiantes de escasos recursos que cumplan con los requisitos establecidos por el programa, los valores que los beneficiarios cancelan por el servicio varían de manera anual con base en el salario mínimo legal mensual vigente en Colombia, es importante precisar que aproximadamente un 85% del costo del programa es subsidiado por la Universidad.



Combo saludable: Opción de alimentación en el tiempo de comida del almuerzo que cubre el 40% del valor calórico total diario requerido por estudiantes universitarios; se acompaña de jugo y fruta; y es ofertado a un bajo precio; con un menú variado y delicioso programado por un profesional en Nutrición y Dietética; elaborado por estudiantes para estudiantes UIS.



Cafetería: Servicio que se ofrece a toda la Comunidad Universitaria. En la actualidad cuenta con almuerzos y lonchería en general pero se pretende aumentar la oferta y la variedad de productos para de esta manera generar mayor beneficio y bienestar a los usuarios existentes y potenciales.



Atención de eventos especiales y refrigerios: Servicio que se ofrece a las diferentes Unidades Académico Administrativas y a entidades externas. Provee organización y suministro de alimentos para todo tipo de ocasión, entre la oferta actual se encuentra: Pasabocas, refrigerios, cocteles, asados, desayunos, almuerzos, cenas, onces, etc.

Por otra parte, realizando una revisión bibliográfica se encontraron proyectos que han sido desarrollados en la Sección de Comedores y Cafetería o en empresas externas relacionadas con los servicios de alimentación y que constituyen un punto de partida para el trabajo que se pretende desarrollar mediante la formulación de la presente propuesta, algunos de los proyectos encontrados fueron:

- Arana romero Luis Fernando y Castro Ramírez Willintón (2014). Propuesta de un modelo de gestión de la calidad del servicio impulsada por la innovación (Proyecto de grado – Maestría en administración de empresas), Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.
- Carrillo Cuellar Juanita Lorena y Fiallo Bermúdez Fidel Andrés (2013). Diseño del plan de saneamiento, para los servicios de: Comedores, Cafetería, Combo Saludable y Servicios especiales, ofrecidos por la División de Bienestar Universitario (D.B.U) de la Universidad Industrial de Santander en el marco de las buenas prácticas de manufactura (BPM) referidas por el decreto 3075 del 23 de diciembre de 1997 (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Fornieles Albert, Penelo Eva, Berbel Gaspar, Prat Remei (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación, Universidad Autónoma de Barcelona, V. 13 No. 3 PP. 985-994, España.
- García Gutiérrez Andrés Humberto, Muñoz Gómez Gilma Lucia, Sánchez Rodríguez Sergio Andrés (2010). Diseño e implementación de herramientas para un diseño productivo eficiente de la Sección de Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander. (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Gómez Arroyo Linda Marcela; Villamizar Flórez Oscar Darío (2015). Mejoramiento de la calidad e inocuidad alimentaria en la Sección de Comedores y Cafetería de la UIS, mediante documentación técnica e implementación, en el marco de las buenas prácticas de manufactura (BPM). (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Harnache Bustamante Emel Darío y Serrano Duarte Horacio (2014). Desarrollo de un modelo de gestión de servicio al cliente para el restaurante Dali Food

Fussion (Proyecto de grado - Especialización en Alta Gerencia), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

- Martínez Manrique Mario Alberto (2014). Diseño e implementación de un sistema de gestión estratégica para la División de Bienestar Universitario de la Universidad Industrial de Santander, mediante la aplicación del Balanced Scorecard (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Ortega Pabón Erika Juliana y Sánchez Cañas Zulymar (2011). Caracterización Socio – Económica, familiar y apreciación frente al servicio de los usuarios de comedores de la División de Bienestar Universitario UIS (Tesis de pregrado), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Serrano Bedia Ana María, López Fernández Concepción, García Piqueres Gema (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. Dpto. de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria, Vol. 7. N.º 1, pp. 0303-0409, España.
- Torres Eduardo, Manzur Enrique, Hidalgo Pedro, Barra Cristóbal (2008). Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción: Un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores. Facultad de economía y negocios - Universidad de Chile. vol. 15, N° 1, pp. 65- 92, Chile.
- Vilalta Alonso José Alberto (2014). Modelo para la gestión de la calidad del servicio, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.

3.2. MARCO TEÓRICO

3.2.1. Definición de calidad²⁷: A continuación se describen algunos conceptos de calidad.

Juran (1990): Es que un producto sea adecuado para su uso. Así la calidad consiste en ausencia de deficiencias en aquellas características que satisfacen al cliente.

American Society Quality: Calidad es un término subjetivo para el que cada persona o sector tiene su propia definición. En un sentido técnico, la calidad puede tener 2 significados:

- a) Son las características de un producto o de un servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades implícitas o específicas.
- b) Es un producto o servicio libre de deficiencias.

Crosby: Cumplimiento con las especificaciones.

Para ISO 9001: Grado con el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

3.2.2. Enfoques de calidad²⁸: A continuación se describen cinco enfoques de calidad.

- Enfoque basado en el Juicio: Una noción común sobre la calidad, que se usa a menudo, es que es sinónimo de superioridad o excelencia. En este sentido, la calidad se puede reconocer en forma absoluta y universal, una marca de normas inflexibles y altos logros.
- Enfoque hacia los Productos: considerar a la calidad como una función para una variable medible de manera específica. Las diferencias en la calidad reflejan las diferencias en la cantidad de algún atributo del producto.

²⁷ Documentación de la materia Gerencia de procesos y sistemas integrados, Maestría en Gerencia de Negocios UIS, Segundo semestre, profesor Antonio A. Arriaga Mtz. – Mayo de 2015

²⁸ Documentación de la materia Gerencia de procesos y sistemas integrados, Maestría en Gerencia de Negocios UIS, Segundo semestre, profesor Antonio A. Arriaga Mtz. – Mayo de 2015

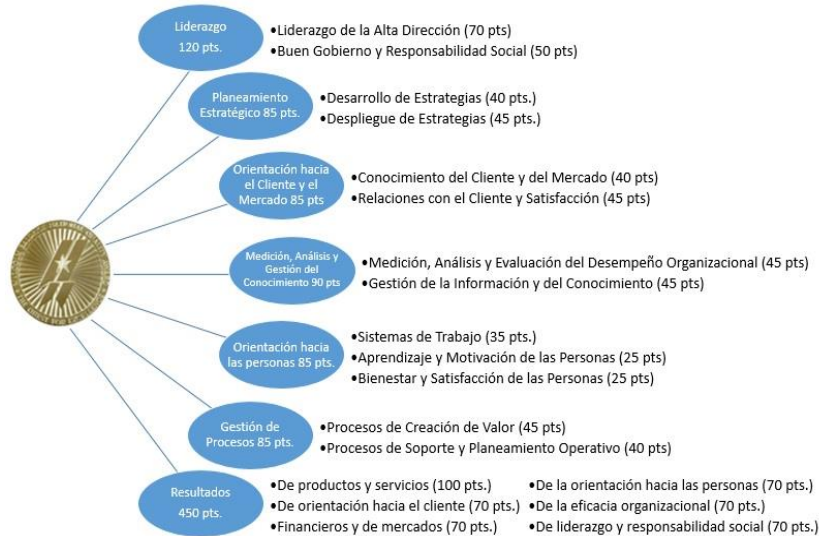
- Enfoque hacia el Usuario: Se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. Es la adaptación al uso para el que el producto se compra, o la manera en que el producto cubre la función para la que está diseñado.
- Enfoque hacia el Valor: El punto medular es el “valor”, es decir, la relación entre el uso o la satisfacción con el precio. Un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compete, y se vende a un precio más bajo, o bien, aquel que ofrece mejor uso o satisfacción a un precio comparable.
- Enfoque hacia la Manufactura: Es el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura, o la conformidad con las especificaciones. Mediante normas rigurosas, la empresa busca asegurarse de que su producto o servicio sea el mismo en cualquier parte del mundo.

3.2.3. Sistemas de calidad²⁹: Debido a que cada empresa y país puede buscar objetivos diferentes se han creado diversas normas/premios, entre los más destacados se tienen:

- **Premio Malcolm Baldrige (EU):** El programa cambió la forma en la que las empresas manejan sus operaciones y ayudó a integrar los principios de calidad total en la cultura cotidiana de las empresas.

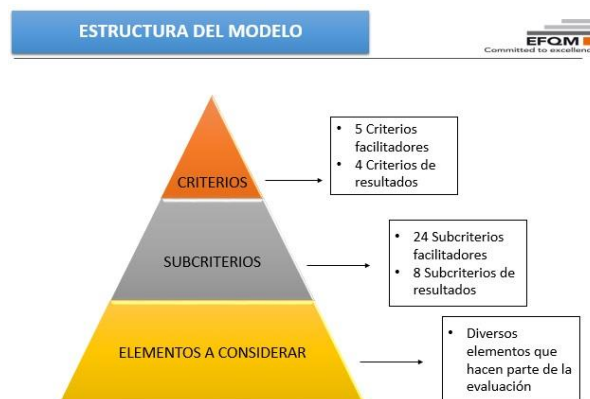
²⁹ Documentación de la materia Gerencia de procesos y sistemas integrados, Maestría en Gerencia de Negocios UIS, Segundo semestre, profesor Antonio A. Arriaga Mtz. – Mayo de 2015

Ilustración 18. Modelo Malcolm Baldrige



- **Premio Europeo a la Calidad (EFQM):** Se basa en elementos como la calidad de vida, el ambiente y la preservación de los recursos naturales. El modelo EFQM es una herramienta de gestión para los líderes de la organización que permite realizar un diagnóstico y determinar la salud de la organización, detectando puntos de mejora e implementando acciones, basado en las mejores prácticas de miles de organizaciones europeas, permite comparar a las organizaciones y ver en que eslabón del camino a la excelencia se encuentran.

Ilustración 19. Modelo EFQM



- **Premio Deming (Japón):** Basado en métodos estadísticos y en la aplicación del control estadístico de la calidad.

Ilustración 20. Criterios premio Deming



- **Premio colombiano a la Calidad de la Gestión:** Se ha distinguido por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de gestión hacia la calidad y la productividad, para lograr alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Ilustración 21. Modelo de excelencia - Premio Colombiano



- **ISO 9001:2015:** Aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación, así como su gestión para producir un resultado deseado.

- **Premio Canadiense a la excelencia en los negocios:** está enfocado en incrementar la innovación en las organizaciones canadienses que incluyen negocios, sector gobierno, educación, entre otros.
- **Premio australiano a la excelencia en los negocios:** Las categorías más importantes son: liderazgo, enfoque en el cliente, planeación para el mejoramiento, enfoque en la gente, optimización de procesos y enfoque en proveedores.
- **NTC ISO 22000: 2005:** Norma enfocada a la gestión de la inocuidad de los alimentos. Define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de inocuidad de los alimentos, con el fin de lograr una armonización internacional que permita una mejora de la seguridad alimentaria durante el trascurso de toda la cadena de suministro.

3.2.4. Modelos de medición de la calidad del servicio³⁰: Según Schiffman y Lazar (2001), los usuarios frecuentemente juzgan la calidad de un producto o servicio con base en sus características intrínsecas (color, sabor, tamaño, etc.) y extrínsecas (precio, publicidad, etc.), de acuerdo a lo anterior, es fundamental establecer y tener claridad entre los conceptos “calidad del servicio” y “satisfacción del cliente”, ya que esta última es una medida a corto plazo y específica, mientras que la calidad del servicio es una actitud a largo plazo resultante de una evaluación global de un desempeño, cabe resaltar que la relación existente entre los dos conceptos no es muy clara, hay quienes piensan que la satisfacción de los clientes produce calidad percibida en los servicios; otros consideran la calidad de los servicios como el vehículo para la satisfacción de los clientes, para Hoffman y Bateson (2002) “la satisfacción contribuye a los consumidores a formular sus percepciones acerca de la calidad de los servicios”.

La satisfacción compara la percepción de lo recibido con lo esperado, mientras que la calidad de los servicios compara la percepción de lo recibido con lo que se debería

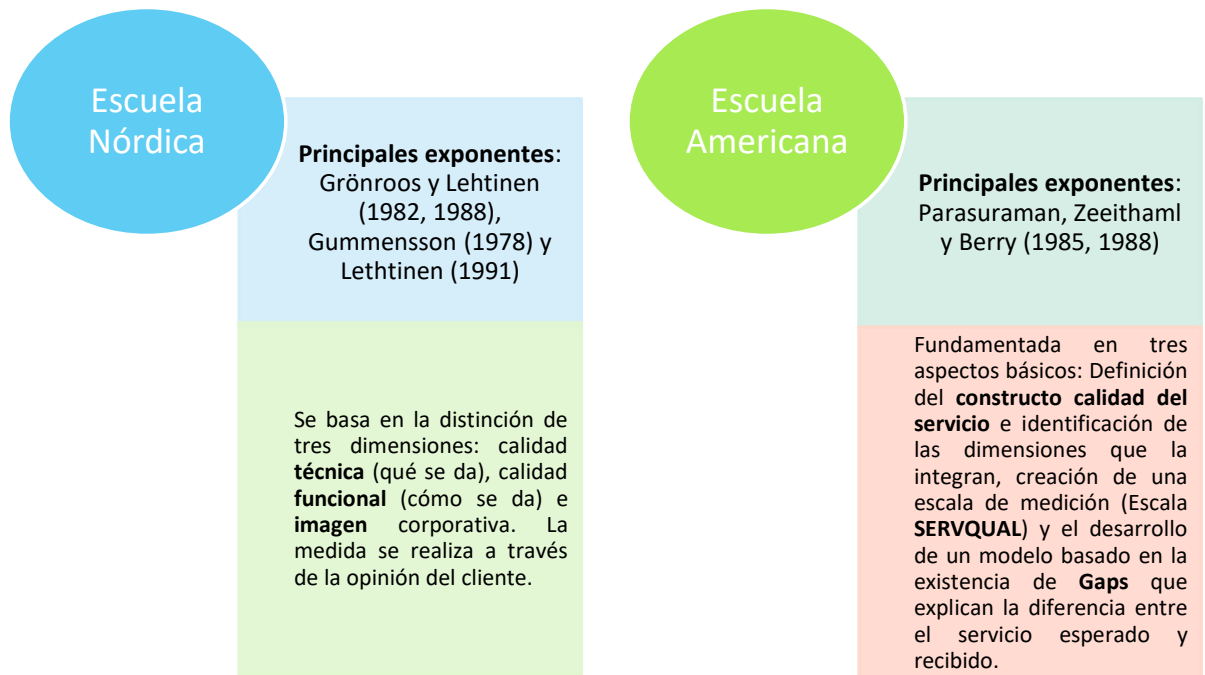
³⁰ <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/30/40>

esperar de una empresa que ofrece servicios de alta calidad, - “La calidad de los servicios parece medir un parámetro más alto de la prestación del servicio” - Hoffman y Bateson (2002).

De acuerdo a lo anterior se puede inferir que el concepto de calidad se subdivide en dos tendencias: calidad objetiva y calidad subjetiva, la primera basada en la perspectiva del productor y la segunda en la del consumidor – Duque (2005). La calidad del servicio es subjetiva, razón que la hace más difícil de definir, medir y evaluar en comparación con la calidad los productos.

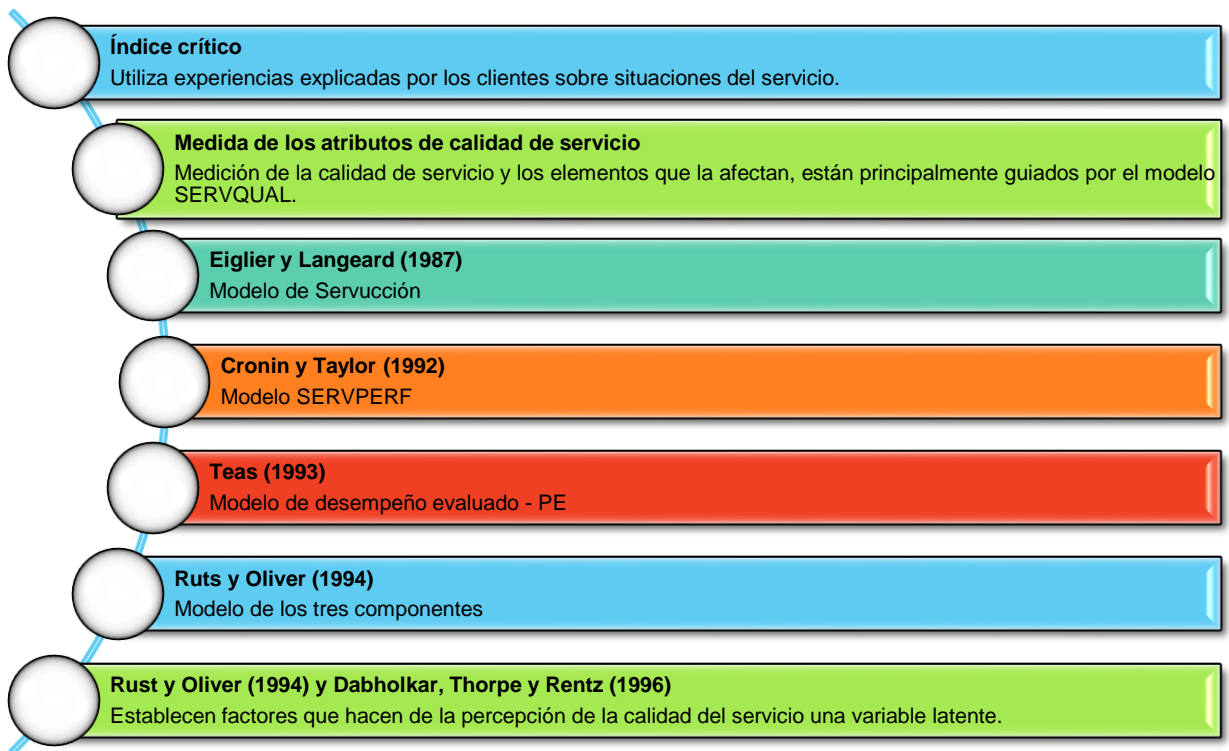
El campo empresarial se ha enfocado principalmente en el desarrollo y la implementación de sistemas de gestión de calidad orientados al mejoramiento continuo de los procesos, dándole menos relevancia a la prestación de servicios y trabajando este aspecto desde el campo del marketing, sin embargo, existen investigaciones y diseños de modelos para gestionar adecuadamente la calidad en el ámbito de los servicios, se puede hablar de la existencia de dos grandes enfoques o escuelas de investigación: La Escuela Norteeuropea o Nórdica y La Escuela Norteamericana o Americana.

Ilustración 22. Escuelas de investigación



Las investigaciones y desarrollos posteriores se han centrado principalmente en la actitud del consumidor, generada a partir de su experiencia y percepción con respecto a la prestación del servicio. Algunos modelos que han surgido con base en la actitud del consumidor son:

Ilustración 23. Algunos modelos de medición de la calidad del servicio



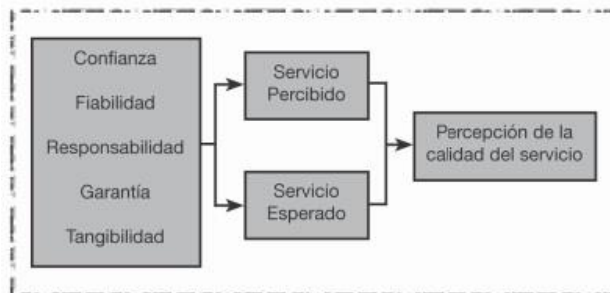
▪ **Modelo SERVQUAL (SERvice QUALity) de Parasuraman, Zeithaml y Berry**

El modelo propone estimar la calidad del servicio como la diferencia para el consumidor entre lo esperado y lo recibido (expectativas y percepciones), a partir de cinco dimensiones:

- 🧑‍🔧 **Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.
- 🧑‍🔧 **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- 🧑‍🔧 **Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- 🧑‍🔧 **Responsabilidad:** seguridad, conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para transmitir credibilidad y confianza (agrupa criterios de profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad).

- 🧑‍🎓 **Confianza o empatía:** Atención personalizada que la empresa proporciona a sus clientes (agrupa criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario).

Ilustración 24. Modelo SERVQUAL

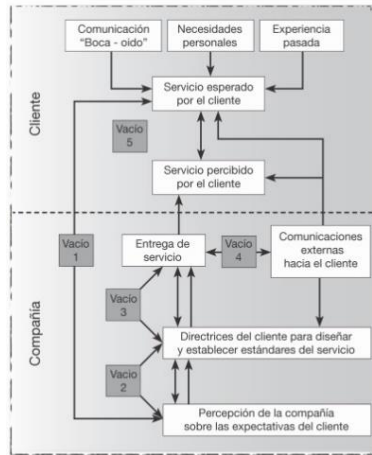


Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

Este modelo se complementa con el análisis de una serie de vacíos, brechas o Gaps que se identifican durante el proceso y que influyen en la percepción general de la calidad. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) definen vacío o Gap como una serie de discrepancias o deficiencias existentes respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores.

El modelo SERVQUAL analiza las brechas o Gaps que pueden producirse internamente en las empresas proveedoras de servicios, Gaps 1, 2, 3 y 4 y las que pueden ser percibidas por los clientes, Gap 5, este último Gap es la consecuencia de las evaluaciones y variaciones de los 4 primeros, es decir, la forma de reducir la diferencia del Gap 5 es controlando y disminuyendo todas las demás, Gaps 1 al 4.

Ilustración 25. GAPS Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988 p. 26). Zeithaml y Parasuraman (2004, p. 16).

- ❗ Gap 1: indica la discrepancia entre las expectativas de los clientes sobre un servicio concreto y las percepciones o creencias que se forman los directivos sobre lo que espera el consumidor de ese servicio.
- ❗ Gap 2: mide la diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.
- ❗ Gap 3: calcula la diferencia entre las especificaciones o normas de calidad del servicio y la prestación del mismo.
- ❗ Gap 4: mide la discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.
- ❗ Gap 5: que mide la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido, determinando a través de dicha magnitud el nivel de calidad alcanzado.

▪ **Modelo SERVPERF de Cronin y Taylor**

Este modelo fue trabajado a partir de la escala SERVQUAL y está basado exclusivamente en la valoración de las percepciones, intentando así superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida. En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y el instrumento de medición.

Con base en la revisión bibliográfica y el análisis de los diferentes modelos para medir la calidad del servicio, se ha decidido usar el modelo Servperf, propuesto por Cronin y Taylor³¹, “esta escala se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas del servicio general del sector bajo estudio”. El razonamiento que sustenta el Servperf está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, y su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones del servicio recibido. Los resultados se podrán evidenciar en el desarrollo del proyecto.

3.2.5. Herramientas: A continuación se describen cinco herramientas importantes en el estudio de la calidad en servicios las cuales sirven de marco de referencia para el presente trabajo.

- ✓ **Diagrama de Ishikawa:** Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. En este diagrama se analizan las “5P” de los servicios propuestas por Ishikawa: Personas, Provisiones, Procedimientos, Puestos y Pedidos (clientes).

Personas: Se analiza el servicio desde el punto de vista del conocimiento, el entrenamiento, la capacidad y habilidad que tiene el personal para desarrollar la labor encomendada.

Provisiones: se revisa y determina las fallas que se presentan en la realización de pedidos, entrega de insumos, gestión de proveedores y cumplimiento de

³¹ CRONIN y TAYLOR. Citado por: IBARRA, Luis Enrique y CASAS, Emma. Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. 2015. [En línea]. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721534>> [citado: 18 de febrero de 2016]

especificaciones en cuanto a la materia prima recibida para cumplir y prestar los servicios.

Procedimientos: se determina y verifica la estandarización, conocimiento, actualización, mediciones, indicadores y demás aspectos relevantes que permitan desarrollar una adecuada gestión de procedimientos y modelos.

Puestos: Revisión y validación de las especificaciones y requisitos que deben cumplir los puestos de trabajo destinados para el personal que desarrollará las labores inherentes a la prestación del servicio.

Pedidos (clientes): Se analiza y estima el conocimiento y gestión de las expectativas del cliente, lo que espera recibir del servicio solicitado.

- ✓ **Matriz del perfil competitivo de Kepner (MPCK):** Es una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores, la cual responde a las siguientes cuestiones:
 - ¿Quiénes son nuestros competidores?
 - ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
 - ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito den la industria?
 - ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
 - En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

- ✓ **Mapa de empatía:** El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE, que ayuda a entender mejor a los clientes a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades. Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking, realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible “Generación de Modelos de Negocio” de A.Osterwalder, ya que resulta un complemento imprescindible del Business Model Canvas, su objetivo

es transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de: ¿Quiénes son de verdad?, ¿En que utilizan el tiempo?, ¿Quiénes son sus amigos?, ¿Qué propuesta de valor esperan?, ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?, ¿Qué relación están dispuestos a establecer?, ¿Qué es lo que los influencia?, ¿Qué dicen que guía su comportamiento?, ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento?, ¿A través de qué canales quieren operar?

- ✓ **Mapa de Experiencia del cliente (Customer Journey Map):** Se trata de un diagrama que muestra los pasos extremo a extremo que sigue un cliente al relacionarse con la empresa (ya sea a través de un servicio, producto o de lo que sea), se analiza la experiencia del cliente a lo largo de todo el ciclo de vida, comparando su expectativa con la experiencia percibida.

Para construir un mapa de la experiencia, es necesario:

- Analizar el ciclo de vida y mapear los principales puntos de contacto.
- Diseñar una encuesta que permita obtener la información sobre la experiencia en cada punto de contacto. Para ello se debe preguntar al cliente por:

Importancia: ¿Cuál es su expectativa con la compañía en ese momento concreto de la relación?

Experiencia: ¿Cómo es la experiencia real con la compañía?

Las compañías deben concentrar sus esfuerzos e inversiones en función del análisis de este mapa. En primer lugar, es importante cubrir los puntos básicos de la experiencia, así, si existen puntos de contacto donde aunque la expectativa no es muy alta, la experiencia real no cumple los mínimos, estos deben ser resueltos para entregar la experiencia básica que el cliente espera.

Sin embargo, más importante que trabajar en los puntos de contacto con mayor gap, es hacerlo sobre aquellos donde la expectativa del cliente es más alta, esos

son los Momentos de la Verdad, Aquellos donde realmente es posible impactar en la percepción del cliente y crear una experiencia que recuerde.

- ✓ **Mystery Shopper (Cliente misterioso):** Es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia. Durante los procesos de compras misteriosas se desarrollan actividades específicas como comprar un producto, realizar preguntas, registrar quejas o comportarse de alguna manera específica, para finalmente proveer reportes detallados y retroalimentación sobre sus experiencias. Se trabaja posteriormente en un análisis cualitativo de diferentes variables predefinidas, para luego realizar propuestas en el sentido de mejorar y/o mantener la atención de sus trabajadores en un nivel cercano al óptimo.

4. METODOLOGÍA

4.1. FASE 1: Diagnóstico de percepción de la calidad del servicio.

Construcción de la herramienta diagnóstica estructurada basada en el modelo de gestión de la calidad del servicio Servqual adaptado a la Cafetería:

Para lograr el objetivo diagnóstico propuesto se realizará una adaptación de los cuestionarios dispuestos en literatura oficial para la evaluación la percepción de la calidad del servicio a los clientes de las Cafeterías de Universidades Públicas³². En tal sentido serán tenidas en cuenta las variables definidas para cafeterías de diferentes Campus Universitarios tales como:

- Confort de las instalaciones
- Rapidez del servicio
- Calidad de los productos
- Atención recibida

A continuación, se presenta un acercamiento del modelo que será aplicado en la Cafetería de la División de Bienestar Universitario.

Ilustración 24. Cuestionario de percepción de la calidad del servicio basado en el modelo de medición Servqual

INFORMACIÓN GENERAL

Marque con una aquella respuesta que se adecue a su persona.

Edad

Menos de 20 años
Entre 21 y 30 años
Entre 31 y 40 años
Entre 41 y 50 años
Más de 51 años

Tipo de usuario

Estudiante
Docente
Administrativo
Otro

Género

Femenino
Masculino

Unidad

1
2

Turno:

Matutino

Vespertino

Veces que acude a la cafetería por semana

1 a 2 veces

3 a 4 veces

5 a 6 veces

Más de 6 veces

³² MALDONADO RADILLO, Sonia *et al.* Factores determinantes de la calidad del servicio de una cafetería en el campus de una Universidad Pública. Op. cit., p. 5-10

En relación al servicio de la cafetería, marque con una aquella respuesta que considere conveniente.

		Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy Buena
1.	La amabilidad del personal que lo atiende es					
2.	La higiene y vestimenta del personal es					
3.	La rapidez del servicio es					
4.	La confianza que le inspira el personal es					
5.	La comodidad y ambiente del local es					
6.	La decoración y mobiliario (mesas y sillas) del local es					
7.	La limpieza del local y sus alrededores es					
8.	La limpieza del área en donde se elaboran los alimentos es					
9.	La iluminación del local es					
10.	La temperatura del local es					
<hr/>						
		Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy Buena
11.	El nivel de ruido del local es					
12.	La limpieza y equipamiento de los baños es					
13.	La amplitud y variedad de la carta (Menú) es					
14.	La calidad del alimento es					
15.	El sabor del alimento es					
16.	La temperatura del alimento es					
17.	La cantidad del alimento que se sirve es					
18.	La presentación del alimento es					
19.	La relación entre la calidad del alimento y el precio es					

Instrumento que se complementa con el análisis de brechas o Gaps que pueden producirse internamente en la Cafetería. Para generar finalmente el diagnóstico integral de la percepción de la calidad del servicio.

Elaboración de la Matriz del perfil competitivo de Kepner (MPCK) para identificar los principales competidores de la Cafetería sus debilidades y fortalezas³³.

De forma complementaria al proceso diagnóstico elaborado será aplicada la matriz del perfil competitivo de Kepner, una de las herramientas importantes para obtener información decisiva sobre los competidores.

A fin de responder las siguientes preguntas.

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?

³³ FRED R. DAVID. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Editoria, 2003. p 366. ISBN: 9702604273, 9789702604273

- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Para el procedimiento de calificación inicialmente serán seleccionados los factores claves del éxito, posteriormente serán seleccionadas las dos Cafeterías que por su localización se consideran más “ceranos” en tal caso la cafetería administrada por la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales y la cafetería central administrada por la División de Planta Física.

Estos dos competidores se encuentran en el mismo segmento de mercado, ofrecen los mismos productos a precios más altos pero los clientes manifestaron utilizarlos como segunda opción cada vez que existen errores en la atención o servicio de la Cafetería de Bienestar Universitario.

Posteriormente se realizarán las calificaciones y ponderaciones pertinentes según el método identificando a los competidores según su fuerza.

- Muy fuertes (los que están cerca de la calificación 4)
- Fuertes (los que están cerca de la calificación 3)
- Menos débiles (que están cerca de la calificación 2)
- Débiles (los que están cerca de la calificación 1)

Ilustración 25. Modelo de matriz del perfil competitivo.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO
Para 3 competidores

Factores Claves del éxito	Ponderación	Competidor A		Competidor B		Competidor C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente							
2. Precio							
3. Calidad del producto							
4. Superioridad Tecnológica							
5. Relaciones con distribuidores							
6. Fortaleza financiera							
7. Efectividad publicitaria							
8. ...							
9. ...							
10. ...							
	$\Sigma = 1.00$		IFI-A=		IFI-B=		IFI-C=

Fuente: FRED R. DAVID. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Editorial, 2003. p 366.

ISBN: 9702604273, 9789702604273

4.2. FASE 2: Mapa de empatía y Customer Journey Map (Mapa de experiencia del cliente).

Mapa de Empatía

La metodología para segmentación de los clientes de la cafetería tiene como fase inicial la generación de ideas de mejora a través de la técnica para investigación del cliente denominado: "Mapa de Empatía"³⁴ que permite conocerlo en relación con su entorno y sus necesidades, transformándolos de clientes a personas.

Ilustración 26. Pasos para la elaboración del Mapa de Empatía



³⁴ VILLESAS MORALES, David. Ideación y Prototipado de nuevas soluciones. En: Innovación y marketing de servicios en la era digital. Madrid: ESIC, 2014. p – 115-122

Para ello se agruparán en 4 cuadrantes los descubrimientos realizados en torno a los clientes referentes a lo que *dicen, hacen, piensan y sienten*. En ese sentido, las preguntas específicas serán agrupadas en segmentos de preguntas más amplios para comprender al cliente cómo parte del proceso diagnóstico, al final se deberá caracterizar en el cliente entre otros:³⁵

Ilustración 27. Modelo gráfico del Mapa de empatía



- ¿Qué piensa y siente?
- ¿Qué ve?
- ¿Qué dice y hace?
- ¿Qué escucha?
- ¿Qué le frustra?
- ¿Qué le motiva?

Mapa de Experiencia del cliente (Customer Journey Map)

El “Mapa de Empatía” que permitió conocer al cliente en relación con su entorno y sus necesidades, transformando los clientes en personas constituye el primer insumo para la elaboración del “**Mapa de Experiencia del Cliente**”³⁶.

Posteriormente, se realizará una **caracterización de las relaciones que se tienen y que se pueden gestionar desde la organización con los clientes** en el marco de la **fidelización**, para lo cual se identificarán las relaciones con los segmentos de clientes claves y potenciales, en las diferentes fases y el ciclo de vida, la relación³⁷ que puedan documentarse dando respuesta al cómo percibe el cliente el servicio, lo cual se identificará a través de preguntas estructuradas que identifiquen entre

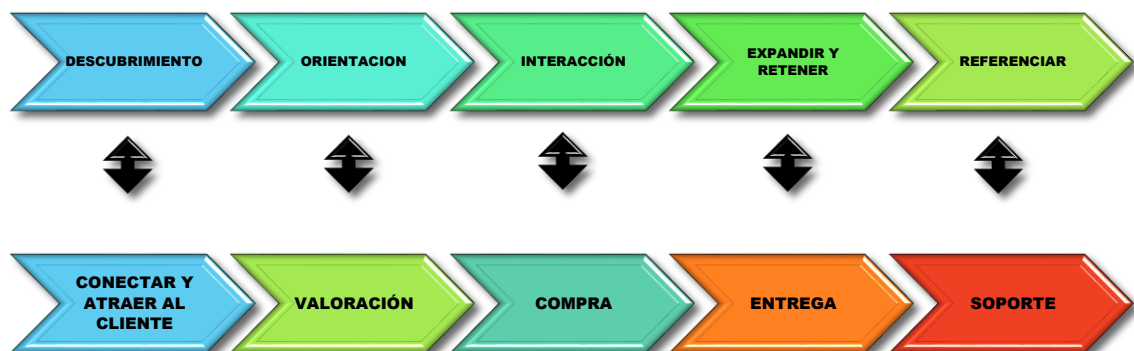
³⁵ MACÍAS, Miguel. El modelo de negocio desde el cliente: el mapa de empatía. [en línea].< <http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>> [citado en 18 de octubre de 2011].

³⁶ GONZÁLES DE LA OZ, Marcos. Experiencia de cliente. Madrid: LID Editorial,2015. p 208. IE Business Publishing. ISBN: 8483562650, 9788483562659

³⁷ GRONROOS, Christian. Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Ediciones días de Santos, 1994. p 291. ISBN: 8479781467, 9788479781460

otros: ¿Cómo descubre que existimos?, ¿Cómo puede evaluar nuestro producto o servicio? ¿Cómo se interactúa con el cliente en diferentes momentos, cambia o se mantiene?, ¿Cómo podemos hacer que el cliente vuelva, use nuevamente el servicio de la cafetería y no migre hacia la competencia? y finalmente ¿Cómo podemos hacer para que referencie nuevos clientes?³⁸ La relación entre las rutas y fases de relación con el cliente se presentan a continuación.

Ilustración 28. Ruta y Fases de relación con el cliente



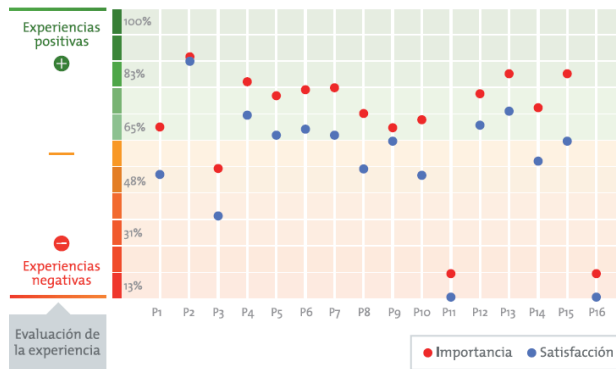
Una vez culmina el proceso anterior, se procederá a **“Mapear todos los puntos de contacto con el cliente” (Touchpoints)**³⁹. En ese sentido se deberá analizar y documentar el ciclo de vida del servicio al cliente y mapear todos los puntos de contacto. Definir claramente la medición de la expectativa y de la satisfacción para lo cual existen varios modelos o plantillas definidas previamente en las cuáles desarrollar dicho mapeo. En su interior serán representadas las emociones positivas en la parte más alta y las neutras en la parte media y las negativas en la parte baja. A las negativas también se les dará el nombre de puntos críticos del contacto⁴⁰. Al final el resultado serán un diagrama o curva de las emociones del cliente frente a cada interacción con la cafetería de Bienestar Universitario.

³⁸ ALCAIDE, Juan Carlos. Fidelización de Clientes. 2 ed. Madrid: ESIC Editorial, 2015. Libros Profesionales. p 415. ISBN: 8415986890, 9788415986898

³⁹ MEJIA, Javier. UN MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUSTOMER JOURNEY MAP. [en línea]. < <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/> > [citado en 2 de abril de 2013].

⁴⁰ ALFARO, Elena, et al. Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. [en línea]. < <http://www.thecustomerexperience.es/> >

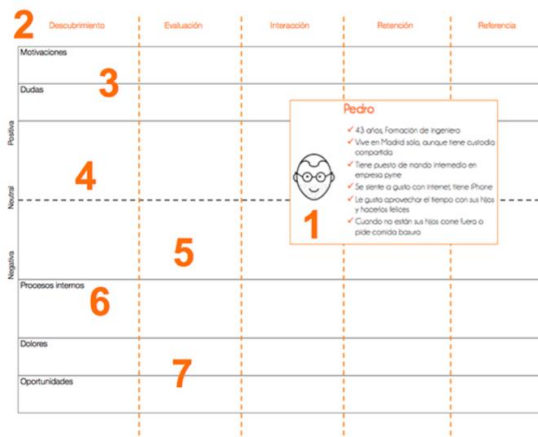
Ilustración 29. Modelo “Mapa de puntos de contacto con el cliente”



Fuente: ALFARO, Elena, et al. Customer Experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias.

Posteriormente será complementado el mapa con la identificación de los procesos internos que realiza la organización, de tal manera que se puedan identificar los puntos visibles e invisibles para el cliente y aquellos procesos que afectan directamente en su experiencia y que pueden resolverse en términos de mejorar la eficiencia o la productividad.

Ilustración 30. Modelo “Mapa de la Experiencia del Cliente”



Fuente: MEJIA, Javier. UN MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUSTOMER JOURNEY MAP. [en línea]. < <http://javiermegias.com/blog/2013/04/customer-journey-map-mapa-experiencia-cliente/> > [citado en 2 de abril de 2013].

4.3. FASE 3: Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido por el cliente interno mediante la herramienta Mystery Shopper (Cliente misterioso) en aras de identificar oportunidades de mejora en la gestión.

Para desarrollar éste punto en términos generales se realizará el diseño y metodología de ejecución de la estrategia de Mystery Shopper (Cliente misterioso), con el respectivo informe de resultados e identificación de oportunidades de mejora basada en la estrategia Mystery Shopper (cliente misterioso).

Para el diseño se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Seleccionar parámetros de medición controlables
- ✓ Crear un objetivo al formulario de medición
- ✓ Establecer los requisitos para la asignación de clientes misteriosos.
- ✓ Crear materiales de capacitación
- ✓ Establecer un calendario de visitas
- ✓ Generar un informe.

Así mismo serán tenidos en cuenta como criterios base de evaluación, los presentados a continuación:

Ilustración 31. Modelo de factores para evaluar Mystery Shopping

Gestión del establecimiento
• Puntualidad en la apertura del establecimiento.
• Organización y orden del mismo.
• Nivel de limpieza, luminosidad y aromatización.
• Colocación y presencia de productos.
• Presencia física del personal.
• Uniformidad.
• Limpieza, aseo y decoro personal.
• Aseo de las instalaciones.
• Observancia del cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales.
• Correcto funcionamiento de rótulos y anuncios luminosos.

Nivel de técnicas de venta

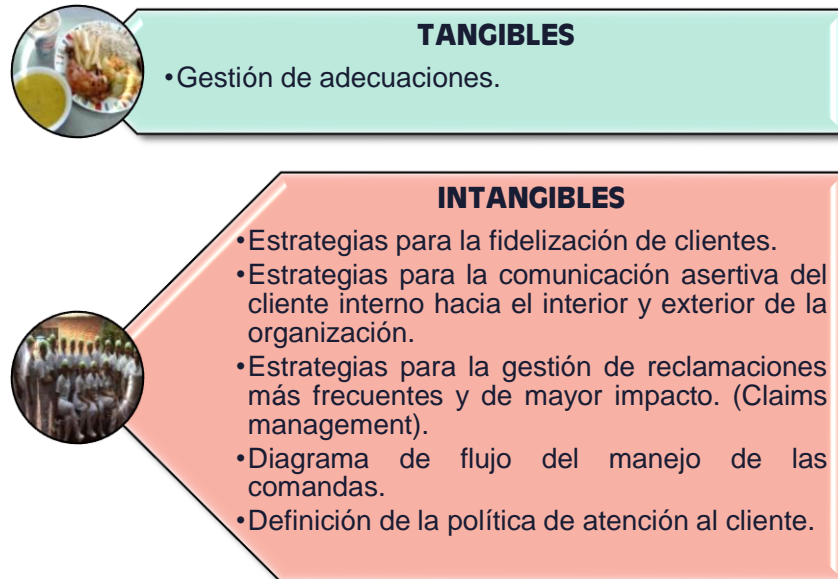
• Detección de móviles de compra.
• Argumentación del producto.
• Solución a las objeciones propuestas por el cliente.
• Calidad en el cierre de la venta.
• Nivel de empatía mostrada.
• Capacidad de aguante.
• Nivel de determinación comercial.

• Calidad en la recepción.
• Amabilidad en la recepción.
• Prontitud en la recepción.
• Comprensión de lo que se demanda.
• Actitud comprensiva en la muestra de los productos.
• Predisposición a la muestra de otros productos.
• Calidad de atención en general durante la acción comercial.
• Actitud ante la presentación de problemas.
• Calidad de la despedida.

4.4. FASE 4: Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles que permitan mejorar el servicio al cliente para generar valor agregado a la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS

Con base en la etapa diagnóstica que culmina con la fase anterior, donde se identificarán los factores claves de éxito para las cuatro dimensiones estudiadas “infraestructura, productos, tiempos de espera y atención al cliente”, mediante análisis cuantitativos para cada factor y dimensión, se formularán las estrategias para los tangibles e intangibles susceptibles de mejora.

Ilustración 32. Tangibles e intangibles susceptibles de mejora



4.5. FASE 5: Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio

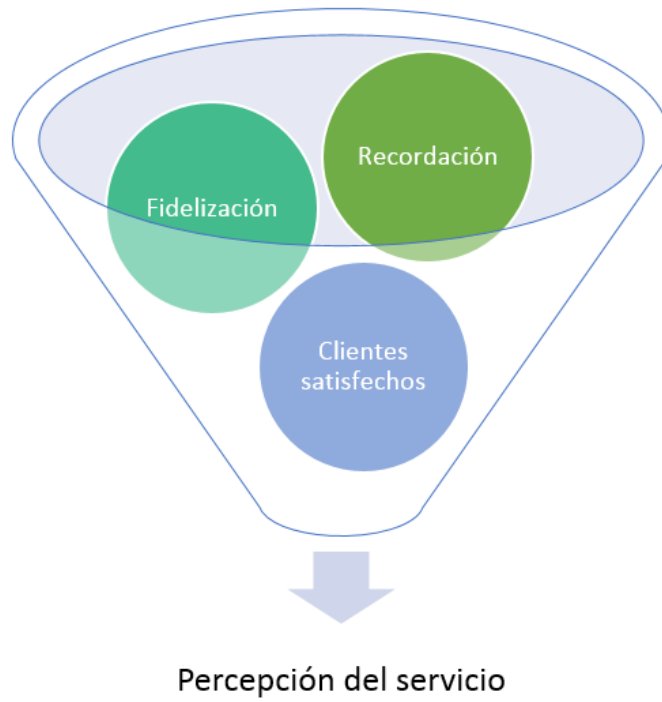
Para cumplir con dichos parámetros se realizará entre otros.

1. Encuesta de satisfacción actualizada y orientada a los puntos de interés del cliente.
2. Libreta de calificaciones en el punto de venta.
3. Instructivo para la gestión de las PQR's
4. Mapa de indicadores para el seguimiento y control.

La metodología deberá tener en cuenta en forma integral y transversal un análisis de las variables que condicionan el marco de trabajo presentado a continuación.

Ilustración 33. Variables a analizar para determinar el marco de trabajo





5. RESULTADOS ESPERADOS

Tabla 1. Resultados esperados en cumplimiento de los objetivos

OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
OBJETIVO GENERAL	
Formular un marco de trabajo para el mejoramiento de las condiciones de la calidad del servicio al cliente en la cafetería administrada por la Sección de Comedores y cafetería de la División de Bienestar Universitario - Universidad Industrial de Santander (UIS).	Cumplimiento de los objetivos específicos formulados en el proyecto
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1. Realizar un diagnóstico de percepción de la calidad del servicio a los clientes frecuentes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS, con base en los modelos de gestión de la calidad del servicio Servqual y el modelo de brechas en la prestación del servicio adaptados.	<ul style="list-style-type: none"> - Herramienta diagnóstica estructurada basada en el modelo de gestión de la calidad del servicio Servqual adaptado a la Cafetería. - Matriz del perfil competitivo de Kepner (MPCK) para identificar los principales competidores de la Cafetería sus debilidades y fortalezas. - Análisis de brechas o Gaps que pueden producirse internamente en la Cafetería. - Diagnóstico integral de la percepción de la Calidad del Servicio en la Cafetería.
2. Segmentar los clientes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS y caracterizar su experiencia, mediante el Mapa de empatía y el Customer Journey Map (Mapa de experiencia del cliente).	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de empatía del Cliente de la Sección Comedores y Cafetería - Mapa de experiencia del cliente (Customer Journey Map): incluyendo línea de interacción: "momentos de la verdad (Moments of Truth -MOT's)", momentos críticos de verdad y; línea de visibilidad (visible, invisible) - Análisis de causa raíz (RCA) a través de la técnica de los 5 porqués en relación con las experiencias negativas y las positivas si

	<p>fueran negativas identificadas en el mapa de experiencia del cliente (Customer Journey Map).</p>
<p>3. Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido por el cliente interno de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario - UIS, mediante la herramienta Mystery Shopper (Cliente misterioso) en aras de identificar oportunidades de mejora en la gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y metodología de ejecución de la estrategia de Mystery Shopper (Cliente misterioso). - Informe de resultados e identificación de oportunidades de mejora basados en la estrategia Mystery Shopper (cliente misterioso).
<p>4. Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles que permitan mejorar el servicio al cliente para generar valor agregado a la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.</p>	<p>Estrategias con enfoque a los intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategias para la fidelización de clientes. - Estrategias para la comunicación asertiva del cliente interno hacia el interior y exterior de la organización. - Estrategias para la gestión de reclamaciones más frecuentes y de mayor impacto. (Claims management). - Diagrama de flujo del manejo de las comandas. - Definición de la política de atención al cliente. <p>Estrategias con enfoque a los tangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de adecuaciones.
<p>5. Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio por los clientes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de satisfacción actualizada y orientada a los puntos de interés del cliente. - Libreta de calificaciones en el punto de venta. - Instructivo para la gestión de las PQR's - Mapa de indicadores para el seguimiento y control.

6. RESULTADOS

6.1. FASE 1: Diagnóstico de Percepción de la Calidad del Servicio.

La percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios de la Cafetería de Bienestar Universitario, puede repercutir considerablemente no sólo en la imagen de la División sino en el grado de satisfacción, reclamaciones, lealtad, recompra entre otras. La Sección Comedores y Cafetería considera pertinente utilizar herramientas que permitan generar un diagnóstico real de la percepción de calidad del servicio por los clientes frecuentes de la Cafetería.

6.1.1. Herramienta diagnóstica estructurada basada en el modelo de gestión de la calidad del servicio Servqual adaptado a la Cafetería.

Inicialmente, se planteó la utilización del modelo Servqual para medir la percepción de la calidad del cliente, sin embargo, revisando las referencias descritas por diferentes autores que realizan crítica a la herramienta, se optó por utilizar el modelo Servperf, propuesto por Cronin y Taylor⁴¹, “esta escala se fundamenta únicamente en las percepciones, eliminando las expectativas del servicio general del sector bajo estudio”. El razonamiento que sustenta el Servperf está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, y su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones del servicio recibido.

Con lo expuesto anteriormente, el diseño del instrumento de la encuesta se realizó a partir del modelo Servperf, adaptándolo al caso particular de **La Cafetería** de la División de Bienestar Universitario, tomando los factores con mayor frecuencia identificados en las sesiones realizadas con estudiantes y con administrativos (ver anexo D), donde los asistentes dieron su opinión sobre las características que

⁴¹ CRONIN y TAYLOR. Citado por: IBARRA, Luis Enrique y CASAS, Emma. Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. 2015. [En línea]. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215721534>> [citado: 18 de febrero de 2016]

inciden en su valoración de calidad en el servicio de la Cafetería de Bienestar, estos factores se agruparon en cuatro dimensiones (infraestructura, productos, tiempo de espera, atención al cliente).

- **Tamaño de muestra**

Para estimar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico simple, considerando población finita, el tamaño de la población se calculó a través de un promedio de las ventas diarias de Cafetería de Bienestar Universitario en el mes de agosto de 2015 (datos tomados del sistema de información de la UIS con el registro de las ventas), se seleccionó este mes, considerándolo un mes de ventas estables, sin interrupciones académicas de ningún tipo en la Universidad Industrial de Santander.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

Z= Nivel de confiabilidad = 95% (1.96)

e= Error estimado = 5% = 0.05

p = Probabilidad de éxito = 0,5 = 50%

q= Probabilidad de fracaso= 0,5=50%

N= Tamaño población= 947 clientes

Se obtiene como tamaño de muestra, *n = 126 encuestas*

Instrumento y recolección de información.

Para el diligenciamiento de la encuesta se envió el formato vía correo electrónico (institucional) y se publicó en algunas páginas de Facebook relacionadas con los servicios ofrecidos por la Sección de Comedores y Cafetería de la UIS, además se

realizaron otras personalmente en las instalaciones de la cafetería. El formato de la encuesta se presenta en el anexo E.

Diagnóstico integral de la percepción de la Calidad del Servicio en la Cafetería.

Una vez recolectada la información, se realizó el análisis de cada factor evaluado (anexo F). En términos generales se puede concluir que la dimensión con menor calificación es atención al cliente, seguida de tiempos de espera, lo que evidencia grandes oportunidades de mejora, para contribuir a una mayor satisfacción del cliente.

6.1.2. Matriz del perfil competitivo para identificar los principales competidores de la Cafetería sus debilidades y fortalezas.

Es la matriz diseñada con el objetivo de comparar la Cafetería de Bienestar Universitario con la Cafetería Central y con Iraka (cafetería de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales), consideradas como competencia directa de esta, se identificaron los factores con la información obtenida en las dinámicas de grupo, a cada factor evaluado se le asignó una ponderación según el número de veces mencionadas por los participantes. Las calificaciones se asignan de acuerdo con lo que se puede observar directamente en las cafeterías y en la opinión de las personas que participaron de las dinámicas de grupo, una vez se califican todos los factores se calcula el porcentaje de desempeño para cada cafetería. El resultado obtenido permite tener una valoración cuantitativa del servicio ofrecido en la cafetería respecto a su competencia e identificar sus fortalezas y debilidades.

Resultados

Se evalúa cada factor definido en la matriz de perfil competitivo, se obtiene un porcentaje de desempeño para Cafetería de Bienestar Universitario, Iraka y Cafetería Central de 63, 71 y 70 respectivamente, lo que indica que la Cafetería de Bienestar se encuentra por debajo de su competencia. Al analizar cada factor se

observó que la cafetería tiene mayor calificación en los *menús saludables* y en la *ubicación y condiciones de infraestructura*, por otro lado, las calificaciones más bajas son para los factores *tiempos de espera y entretenimiento*, seguidos de *servicio al cliente* y *lista de precios visible*. (La evaluación de la matriz se presenta en el anexo G).

6.1.3. Análisis de brechas o Gaps que pueden producirse internamente en la Cafetería.

Para realizar el análisis de brechas de la calidad del servicio, se utilizó como referencia el modelo propuesto por los autores *Garza, Efraín., J. L. Abreu y M. H. Badii*⁴², donde plantean la evaluación de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa a través de la definición de un cuestionario, con preguntas dirigidas a evaluar los cinco GAPs.

Para la evaluación del servicio de Cafetería de Bienestar Universitario, se tomó el cuestionario propuesto por los autores, se adaptó para el servicio, con las siguientes condiciones:

Modelo Gap

- Gap 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.
- Gap 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.
- Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.

⁴² GARZA, Efraín., J. L. Abreu y M. H. Badii. Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa.

- Gap 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él: Esta variable representa a las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing que no son consecuentes con el servicio suministrado.
- Gap 5: La diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores: Está en la interrelación de los cuatro factores anteriores.

Tipo de instrumento

Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 11 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

Definitivamente sí: 5 puntos

Probablemente sí: 4 puntos

Indeciso: 3 puntos

Definitivamente no: 2 puntos

Probablemente no: 1 punto

El cuestionario se diseñó de la siguiente manera:

Los ítems 1 al 3 miden los elementos que propician las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas.

El ítem 4 corresponde a la existencia de especificaciones de calidad por parte de los directores del servicio.

Los ítems 5 y 6 corresponden a discrepancias entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad.

Los ítems 7 al 9 miden a las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido

Los ítems 10 y 11 corresponden a las discrepancias entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre el mismo.

Posteriormente, se solicitó a los tres directivos de la Sección de Comedores y Cafetería que respondieran a las preguntas planteadas para identificar las discrepancias en el servicio. En el Anexo H se presenta el instrumento diseñado.

Resultados

Se organiza y se realiza un análisis de la información suministrada por los directivos, teniendo en cuenta la agrupación de ítems por GAP, para verificar si existe o no discrepancia en el servicio (anexo I).

GAP 1: Al analizar el Gap con las respuestas obtenidas, se observa que si existe discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos de esas expectativas, por lo que es necesario que haya un trato más cercano que les permita conocerlos mejor.

GAP 2: Al analizar este GAP, se puede observar que no se tienen claramente definidas las especificaciones de calidad para la prestación del servicio, lo que se traduce en una discrepancia entre estas y las expectativas del cliente. En este caso sería conveniente definir las especificaciones de calidad para la prestación del servicio y posteriormente evaluar si aún se presenta la brecha.

GAP 3: Al observar las preguntas asociadas con el Gap 3, se observa que existe discrepancia entre el servicio ofrecido y las especificaciones de calidad. Al igual que en el Gap 2, es necesario definir claramente las especificaciones de calidad para posteriormente evaluar la presencia de esta brecha.

GAP 4: En la evaluación del gap 4 no existe discrepancia, pues lo que se muestra en publicidad es acorde con el servicio ofrecido. Uno de los directivos sugiere que se realice más publicidad de los productos que se ofrecen.

GAP 5: En la evaluación de los cuatro Gaps, se observa que en los tres primeros existe discrepancia, lo que lleva a la conclusión que existe diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos sobre estas expectativas.

6.1.4. Análisis del cliente interno

Un factor importante en la atención al cliente, es el personal de la empresa que está en interacción directa con los clientes, son ellos la imagen que se presenta y los que tienen la mayor responsabilidad en la satisfacción del cliente. Por este motivo, se diseñó una encuesta con el objetivo de conocer las condiciones laborales de los empleados de cafetería y su nivel de satisfacción, lo que permitió establecer un acercamiento a las inquietudes de los trabajadores y de donde se obtuvieron resultados que contribuyen a mejorar la prestación del servicio.

En el anexo J se presenta el instrumento diseñado para la encuesta, donde se indaga por el nivel de satisfacción del empleado en las dimensiones: relación con jefes, relación con compañeros, funciones, capacitaciones, servicio al cliente, condiciones laborales y ambientales. La encuesta se aplicó a los empleados que voluntariamente aceptaron colaborar.

La encuesta se aplicó a nueve empleados de la cafetería, en el anexo K se presenta un resumen de las respuestas dadas por los encuestados.

Por otro lado, se propuso la realización de una actividad con estudiantes que colaboran como auxiliares en la Cafetería de Bienestar Universitario con el objetivo de identificar factores en el clima laboral y en la relación con el personal de la cafetería.

Durante la sesión se evaluaron cuatro dimensiones: relaciones laborales, funciones, servicio al cliente y condiciones laborales. Los participantes se agruparon en grupos iguales, cada grupo se asignó a una dimensión donde realizaron la caracterización de esta a partir de preguntas guías previamente diseñadas, enfocándose en encontrar los aspectos más relevantes para cada sección. Para la caracterización de la dimensión asignada, cada grupo dispuso de materiales (papel, lapiceros, post-it, marcadores) con los que diseñaron un gráfico, esquema y/o modelo que representara la sección. Cada grupo contó con 10 minutos para realizar su diseño y posteriormente 5 minutos para exponerlo ante el grupo. Durante la socialización,

los demás participantes pueden agregar características que consideraron importantes y que no se encontraban en el diseño presentado.

Tabla 2. Preguntas para evaluar las dimensiones

Dimensión	Preguntas
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la relación entre auxiliares? • ¿Cómo es la relación entre el personal de la cafetería? • ¿Cómo es la relación entre el personal de la cafetería y auxiliares? • ¿Cómo es la relación del personal con los directivos de Cafetería BU? • ¿Se presentan conflictos en la cafetería? ¿Quiénes son los involucrados? • ¿Existe colaboración entre el personal de la cafetería? ¿Entre el personal y los auxiliares? ¿Existe trabajo en equipo?
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es clara la diferencia entre las funciones de los auxiliares y las del personal de la cafetería? • ¿Qué desacuerdos observa de los trabajadores con las actividades designadas? ¿Quiénes muestran mayor inconformidad? • ¿Las tareas son asignadas equitativamente? ¿A quién se le asignan mayor o menor número de tareas?
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las políticas establecidas para la atención al cliente? • ¿Cuáles son los motivos por los que se quejan los clientes? • ¿Qué acciones emprende un auxiliar cuando tiene un inconveniente con un cliente? • ¿Qué acciones emprende un trabajador cuando tiene un inconveniente con un cliente?
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores realizan con agrado su trabajo? ¿Están motivados? • ¿Cuál es la condición laboral por la que los trabajadores y auxiliares se muestran más satisfechos? • ¿Cuál es la condición laboral por la que los trabajadores y auxiliares se muestran más insatisfechos? • ¿Las instalaciones de la cafetería son adecuadas para que los trabajadores y auxiliares laboren? ¿Son cómodas?

Se realizaron dos sesiones con auxiliares de la cafetería BU, en las que participaron un total de 8 estudiantes, ellos realizaron la caracterización de las dimensiones propuestas para la actividad, utilizando descripciones breves e imágenes representativas (anexo L).

Luego de realizar el análisis del cliente interno se pudo concluir lo siguiente:

Al observar las ponderaciones obtenidas se encontró que uno de los factores calificado con mayor puntaje fue “Cordialidad de su jefe”, lo que indica que los trabajadores reciben un buen trato de su jefe inmediato. El factor con menor puntaje fue “Nivel de exigencia por parte de su jefe a sus compañeros”, lo que permite

observar que los empleados perciben que se les exige más a unos que a otros. Adicionalmente, los comentarios de los empleados muestran que ellos perciben que sus jefes tienen preferencias, pues a algunos se les asignan horarios y trabajos más cómodos; en cuanto al clima laboral y manejo de conflictos, indican que no se presta la suficiente atención y también que no se escucha las opiniones, por lo que reciben llamados de atención injustificados.

Por otra parte, la percepción de los empleados en cuanto a los llamados de atención se enfoca principalmente en la atención al cliente, adicionalmente manifestaron insatisfacción por no recibir felicitaciones o reconocimiento por un trabajo bien realizado que los motive a mejorar.

La relación entre compañeros y el trabajo en equipo no es el mejor.

En cuanto a las capacitaciones y formación de personal, los empleados mostraron inconformidad por la baja frecuencia con que se realizan, las principales razones por las que les gustaría recibir capacitaciones son “enriquecimiento intelectual” y “desarrollo profesional”, enfocándose en temas como preparación de alimentos.

En cuanto a las políticas de atención al cliente establecidas, la mayoría dice no conocerlas o no las tienen presentes.

Finalmente, los empleados perciben que la mayoría de quejas de los clientes es a causa de la mala atención y servicio que se les brinda, seguido de largos tiempos de espera y mala calidad de los productos. Los comentarios adicionales que hacen los encuestados muestran que los clientes no están a gusto por el trato que reciben de algunas señoras (son malgeniadas).

Los tres factores evaluados en la dimensión de condiciones ambientales (lugar de trabajo, infraestructura de la cafetería y baños) son calificados con puntajes bajos, esto debido a que la cocina es pequeña, se sienten incómodas, con la implementación de desayunos se presenta mayor incomodidad. En cuanto a las

condiciones del baño, se sugiere que se hagan algunas reparaciones, como pintura, que se han solicitado en varias ocasiones.

El análisis del cliente interno evaluado con los estudiantes auxiliares de la cafetería arrojó resultados positivos en la mayoría de los ítems trabajados, en términos generales el ambiente laboral es bueno, así como las relaciones con el personal que allí labora. Sin embargo, es necesario prestar especial atención a los roles que los clientes internos juegan en la cafetería, definiendo claramente las funciones, responsabilidades y destrezas que cada uno debe adquirir, para evitar malos entendidos y posibles errores que en últimas afecten la percepción que los clientes externos puedan tener de la cafetería.

6.2. FASE 2: Segmentar los clientes de la Cafetería

Según la observación y actividades realizadas para acercarse a los clientes de la cafetería de Bienestar Universitario y considerando los miembros de la Universidad Industrial de Santander, se hace una segmentación de los clientes, en Estudiantes, Docentes y Empleados.

Para cada segmento de cliente se va a desarrollar un mapa de empatía, respondiendo las preguntas propuestas por Osterwalder y Pigneur⁴³ “Generación de modelos de negocio”, que se enfocan en caracterizar claramente al segmento identificado. Las preguntas se responderán a partir de la información recolectada y la opinión de los directivos de la sección.

Para caracterizar los clientes de la Cafetería de Bienestar Universitario, se segmentan en tres grupos: Estudiantes, Docentes, Empleados. En seguida se presentan tres perfiles de clientes, uno por cada segmento:

⁴³ XPLANE. Citado por: OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Generación de modelos de negocio. p. 130 - 131

Ciente 1

Segmento: estudiantes.

Nombre: Carolina Zapata

Edad: 21 años

Ingresos: recibe mensualidad de los padres, \$700.000 para alimentación y otros gastos

Estado civil: soltera

Ciudad de origen: Santa Marta

Carrera: octavo semestre de Ingeniería Metalúrgica

Ciente 2

Segmento: docentes

Nombre: Eduardo Ríos

Edad: 50 años

Ingresos: \$ 3'100.000

Estado civil: casado, con tres hijos

Ciudad de origen: Bucaramanga

Ciente 3

Segmento: empleados

Nombre: Marta Guzmán

Edad: 37 años

Ingresos: \$ 1'500.000

Estado civil: casada, con un hijo

Ciudad de origen: Bucaramanga

6.2.1. Mapa de experiencia del cliente

Para diseñar el mapa de experiencia del cliente, se establecen las siguientes etapas:

1. Identificar al usuario: con la información obtenida de encuestas, jornadas de interacción y observación del cliente, se formula previamente el mapa de la empatía (anexo M), donde se realiza la segmentación y caracterización de un perfil del cliente por cada segmento. Estos grupos corresponden a estudiantes, docentes y empleados.

2. Fases de relación con la marca: se identificaron las etapas donde el cliente tiene interacción con el servicio, desde el momento que conoce la cafetería y los puntos de contacto.
 - Atracción o captación: son las posibles formas como un cliente conoce la existencia de la marca, para el caso particular de la cafetería BU, se considera que puede conocerla por:
 - Visita personal a las instalaciones de Bienestar Universitario.
 - Referencias de compañeros o amigos.
 - Publicidad que encuentran en redes sociales.
 - Correo institucional (docentes y trabajadores quienes reciben el menú del almuerzo).

 - Interacción: se identifican las actividades que realiza el cliente durante la relación con el servicio. Teniendo en cuenta los productos que ofrece la cafetería, se estable una diferencia entre el proceso de compra general (diferente al almuerzo y desayuno), las diferentes modalidades para adquirir el almuerzo y la compra de desayunos y bandejas en la hora del almuerzo. En el Anexo N se muestran los diagramas de flujos donde se identifica cada punto de interacción, para cada modelo de compra.

Una vez identificados los puntos de interacción del cliente con el servicio, se realizó el mapa de experiencia del cliente, en el que se reconocen sus emociones en cada etapa, de igual forma se identificaron los *momentos de verdad*, que son puntos clave en el proceso que realiza el cliente para adquirir productos en la cafetería BU, en paralelo con el proceso que realiza el cliente, se presentan los procesos internos de

la cafetería, que incluyen las características importantes en cada punto de contacto. Se diseña un mapa de experiencia por cada modalidad de compra (anexo Ñ).

Para realizar un análisis comparativo de los puntos de interacción del cliente con los procesos internos de la cafetería BU, se construye una matriz de impacto (anexo O), esta construcción estuvo a cargo de los profesionales y jefes de la Sección de Comedores y Cafetería basados en la información recopilada anteriormente, permitiendo “visualizar los atributos de la experiencia diferenciando claramente las fortalezas de las oportunidades de mejora más urgentes”.

Con las experiencias negativas de los clientes, ubicadas en el cuadrante *oportunidades de mejora* de la matriz de impacto, se realizó un análisis de causa raíz, utilizando la técnica de los cinco porqués, con el objetivo de encontrar la causa real de cada problema.

Al indagar por las causas reales de los factores clasificados en oportunidades de mejora: *“Poca variedad de productos, no hay lista visible de productos y precios, el menú del almuerzo no se encuentra en un lugar estratégico, el menaje disponible no es suficiente a la hora del almuerzo, no hay sistema de turnos para entregar bandejas, poca amabilidad del personal, el personal de atención no conoce los precios de los productos, no hay personal en la zona de atención”*, se observa que la causa - raíz con mayor frecuencia es la falta de tiempo de la persona encargada, seguida de la falta de gestión y desarrollo de proyectos, y la falta de designación de tareas (anexo P).

6.3. FASE 3: Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido mediante la herramienta Mystery Shopper

6.3.1 Diseño y metodología de ejecución de la estrategia de Mystery Shopper (Cliente misterioso)

La técnica Mystery Shopper, consiste en asumir el rol del cliente para evaluar los factores de éxito en la unidad de servicio en los momentos de contacto predefinidos

en el mapa de experiencia entre el cliente interno de la empresa y el usuario⁴⁴. A continuación, se evidencia la planeación, ejecución y documentación de esta metodología aplicada en la Cafetería de Bienestar Universitario, para medir la calidad del servicio ofrecida por el cliente interno.

Para el planteamiento de la metodología a utilizar en la aplicación de la estrategia se toma como referencia las recomendaciones y sugerencias de los autores Nando Fuentevilla⁴⁵ y Cecilia Denis⁴⁶. Así mismo, se definieron parámetros determinantes del diseño de la estrategia que garantizaran el éxito de la misma tales como:

- Medir parámetros o factores de éxito clave y aquellos que el cliente interno puede controlar.
- Crear un objetivo en el formulario de evaluación
- Establecer requisitos claros para la asignación de clientes misteriosos

Para aplicar la estrategia en la Cafetería de Bienestar Universitario, se realizó la planeación de 2 escenarios de evaluación de los factores claves de la calidad del servicio al cliente ofrecido:

- **Escenario 1:** Compra general productos de mostrador y preparados (snacks, productos de lonchería, bebidas de café, ensaladas, productos preparados, frappé, etc.)
- **Escenario 2:** Compra de almuerzo.

A cada uno de los parámetros seleccionados por escenario les fue asignado un porcentaje de ponderación acorde con el grado de importancia que cada factor tiene para el cliente con base en la identificación de factores de éxito realizada en el presente proyecto hasta este punto.

⁴⁴ DENIS, Cecilia. Mystery Shopper. [En línea].

<http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_fichero111.pdf> [citado en 3 de marzo de 2016].

⁴⁵ FUENTEVILLA, Nando. Mystery Shopping, Investigación y mercadotecnia. 2019.

⁴⁶ DENIS, Cecilia. Mystery Shopper. [En línea].

<http://www.tatum.es/intranet/tatum2003/fotos/pub_fichero111.pdf> [citado en 3 de marzo de 2016].

Tabla 3. Parámetros y porcentaje de ponderación estrategia Mystery Shopper - Escenario 1.Compra general productos de mostrador y preparados

PARÁMETRO	%
Atención al cliente por parte del personal	50%
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	4.17%
Rapidez en la atención	4.17%
Comprensión de lo que se demanda	4.17%
Actitud comprensiva en la muestra de los productos	4.17%
Actitud ante problemas presentados	4.17%
Solución a las objeciones presentadas	4.17%
Nivel de empatía mostrado	4.17%
Paciencia ante solicitudes repetitivas	4.17%
Calidad de la atención en general durante el servicio	4.17%
Conocimiento de precios	4.17%
Amabilidad de la cajera	4.17%
Calidad de la despedida	4.17%
Presentación personal de los trabajadores	15%
Presencia física del personal	5.00%
Limpieza, aseo y decoro personal	5.00%
Uso de elementos de protección personal	5.00%
Gestión del establecimiento	15%
Organización y orden	3.00%
Nivel de limpieza	3.00%
Nivel de luminosidad	3.00%
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	3.00%
Decoración del lugar	3.00%
Productos	20%
Variedad de productos	6.67%
Ubicación de productos en el mostrador	6.67%
Calidad de los productos	6.67%

Tabla 4. Parámetros y porcentaje de ponderación estrategia Mystery Shopper - Escenario 2.Compra de almuerzos

PARÁMETRO	%
Atención al cliente por parte del personal	50%
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	6.25%
Rapidez en la atención (tiempo en la fila)	6.25%
Actitud ante problemas presentados	6.25%

Solución a las objeciones presentadas	6.25%
Nivel de empatía mostrado	6.25%
Calidad de la atención en general durante el servicio	6.25%
Amabilidad de la cajera (compra del ficho)	6.25%
Calidad de la despedida	6.25%
Presentación del personal	15%
Presencia física del personal	5.00%
Limpieza, aseo y decoro personal	5.00%
Uso de elementos de protección personal	5.00%
Gestión del establecimiento	15%
Organización y orden	2.50%
Nivel de limpieza	2.50%
Nivel de luminosidad	2.50%
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	2.50%
Decoración del lugar	2.50%
Señalización	2.50%
Productos	20%
Cantidad adecuada	5.00%
Temperatura correcta	5.00%
Buen sabor	5.00%
Presentación atractiva	5.00%

Posteriormente, se definieron los parámetros generales para ejecutar la metodología Mystery Shopper; desde el objetivo específico orientador del formulario, hasta el perfil que tendrían los clientes misteriosos seleccionados para que fuera una muestra representativa de la población.

1. Objetivo del formulario de medición

Inspeccionar la calidad del servicio ofrecido por el cliente interno de Cafetería de Bienestar Universitario, a través de la evaluación de factores claves en la interacción del cliente con el servicio.

2. Requisitos para la selección de clientes misteriosos.

Para la aplicación de la metodología se seleccionan clientes misteriosos, pertenecientes al segmento de estudiantes, segmento de docentes y segmento de empleados. Las personas que van a participar en la actividad se eligen teniendo en cuenta que cumplan características como:

- Capacidad crítica.
- Capacidad de memorizar todos los aspectos claves de su experiencia.
- Capacidad de actuar e improvisar ante las repuestas del personal que lo atiende.
- Capacidad de observación.
- Capacidad de plasmar por escrito sus impresiones.

3. Materiales de capacitación.

Una vez se seleccionadas a las personas que participarían, se les explicó en qué consistía la actividad, solicitándoles que durante el proceso de interacción estuvieran muy atentos para captar cada aspecto relevante.

Perfil del 'cliente misterioso': el papel que debían interpretar como parte de la actividad, es el de un cliente exigente pero amable, que desee recibir una excelente atención. Se le solicitó a los 'clientes misteriosos', que durante su participación tuvieran en cuenta los siguientes aspectos en la visita:

- Comprar productos de lonchería que requieran preparación: jugos naturales, café, cappuccino, etc., preguntar por sabores.
- Preguntar por los precios de los productos.
- Observar tiempos de preparación.
- Observar el uso de elementos de protección, limpieza.
- Observar detalladamente la actitud de la persona que la atiende en cada fase del proceso.
- Preguntar a la cajera, observar su actitud.

Para la evaluación de la experiencia como "Mystery Shopper", cada participante calificó los parámetros previamente definidos, considerando los puntos de interacción con el servicio. Los puntajes fueron asignados en una escala de 1 a 5, según la percepción que tuvieron de la calidad del servicio.

Adicionalmente, el participante evaluó cualitativamente cada factor, exponiendo el porqué de sus calificaciones y agregando comentarios que permitieran una caracterización más profunda de su experiencia.

El formato para evaluación se presenta a continuación:

EVALUACIÓN ACTIVIDAD ‘MYSTERY SHOPPER’

Escenario 1. Compra general.

En la siguiente tabla, encontrará aspectos claves de la interacción con el servicio de Cafetería Bienestar Universitario, por favor asigne una puntuación a cada factor, acorde a la atención que acaba de recibir y a la siguiente escala de calificación:

1: Muy mala, 2: Mala, 3: Regular, 4: Buena, 5: Excelente

Tabla 5. Herramienta de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 1. Compra general de productos y elaborados

PARÁMETRO	Punt.	EVALUACIÓN CUALITATIVA
Atención al cliente por parte del personal		
Amabilidad en la atención inicial (saludo)		
Rapidez en la atención		
Comprensión de lo que se demanda		
Actitud comprensiva en la muestra de los productos		
Actitud ante problemas presentados		
Solución a las objeciones presentadas		
Nivel de empatía mostrado		
Paciencia ante solicitudes repetitivas		
Calidad de la atención en general durante el servicio		
Conocimiento de precios		
Amabilidad de la cajera		
Calidad de la despedida		
Presentación personal del personal		
Presencia física del personal		
Limpieza, aseo y decoro personal		
Uso de elementos de protección personal		
Gestión del establecimiento		

Puntualidad en la apertura del establecimiento		
Organización y orden		
Nivel de limpieza		
Nivel de luminosidad		
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales		
Decoración del lugar		
Señalización		
Productos		
Variedad de productos		
Ubicación de productos en el mostrador		
Calidad de los productos		

EVALUACIÓN ACTIVIDAD 'MYSTERY SHOPPER'

Escenario 2. Compra almuerzo.

En la siguiente tabla, encontrará aspectos claves de la interacción con el servicio de Cafetería Bienestar Universitario, por favor asigne una puntuación a cada factor, acorde a la atención que acaba de recibir y a la siguiente escala de calificación:

1: Muy mala, 2: Mala, 3: Regular, 4: Buena, 5: Excelente

Tabla 6. Herramienta de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 2. Compra de almuerzos

PARÁMETRO	Punt.	EVALUACIÓN CUALITATIVA
Atención al cliente por parte del personal		
Amabilidad en la atención inicial (saludo)		
Rapidez en la atención (tiempo en la fila)		
Actitud ante problemas presentados		
Solución a las objeciones presentadas		
Nivel de empatía mostrado		
Calidad de la atención en general durante el servicio		
Amabilidad de la cajera (compra del ficho)		
Calidad de la despedida		
Presentación del personal		
Presencia física del personal		

Limpieza, aseo y decoro personal		
Uso de elementos de protección personal		
Gestión del establecimiento		
Organización y orden		
Nivel de limpieza		
Nivel de luminosidad		
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales		
Decoración del lugar		
Señalización		
Productos		
Cantidad adecuada		
Temperatura correcta		
Buen sabor		
Presentación atractiva		

4. Calendario de visitas

Considerando los dos escenarios definidos y los participantes, cada uno realizó dos visitas a la cafetería, una en horas de la mañana para adquirir productos de lonchería y otra a la hora del almuerzo.

Las visitas se realizaron en los siguientes horarios:

Tabla 7. Cronograma de ejecución de la estrategia Mystery Shopper

Cliente	Escenario	Fecha	Hora
Administrativo 1	1. Compra general	02/03/2016	09:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	03/03/2016	12:45 p.m.
Administrativo 2	1. Compra general	08/03/2016	9:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	09/03/2016	12:45 p.m.
Estudiante 1	1. Compra general	10/03/2016	09:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	11/03/2016	12:45 p.m.
Estudiante 2	1. Compra general	18/03/2016	09:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	19/03/2016	12:45 p.m.
Docente 1	1. Compra general	24/03/2016	09:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	25/03/2016	12:45 p.m.
Docente 2	1. Compra general	29/03/2016	09:30 a.m.
	2. Compra almuerzo	30/03/2016	12:45 p.m.

En la aplicación de la metodología, participaron en total seis “clientes misteriosos”, dos estudiantes, dos administrativos y dos docentes; seleccionados por cumplir con el perfil descrito específicamente para desarrollar la metodología Mystery Shopper.

6.3.2 Informe de resultados e identificación de oportunidades de mejora basados en la estrategia Mystery Shopper.

El análisis de la información suministrada por los participantes se hizo considerando los dos escenarios planteados, el primero de compra general y el segundo en la compra del almuerzo:

Escenario 1. Compra general

Tabla 8. Resultados de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 1. Compra general de productos y elaborados

Escenario 1. Compra de productos de Cafetería (lonchería, snacks, bebidas)								
PARÁMETRO	%	Adm.1	Adm.2	Doc. 1	Doc. 2	Est. 1	Est. 2	Prom.
Atención al cliente por parte del personal		50%						3,4
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	4,17%	4	2	3	2	4,5	5	3,4
Rapidez en la atención	4,17%	3	2	1	3	5	4	3,0
Comprensión de lo que se demanda	4,17%	4	5	4	4	5	5	4,5
Actitud comprensiva en la muestra de los productos	4,17%	4	3	4	4	4	5	4,0
Actitud ante problemas presentados	4,17%	4	1	2	3	3,5	4	2,9
Solución a las objeciones presentadas	4,17%	3	4	4	4	2	5	3,7
Nivel de empatía mostrado	4,17%	3	3	3	2	4	5	3,3
Paciencia ante solicitudes repetitivas	4,17%	3	2	4	3	4,5	5	3,6
Calidad de la atención en general durante el servicio	4,17%	4	3	3	3	4,5	4,5	3,7
Conocimiento de precios	4,17%	4	1	2	1	5	3	2,7
Amabilidad de la cajera	4,17%	3	2	2	2	4	3	2,7
Calidad de la despedida	4,17%	3	1	3	2	4	5	3,0
Presentación personal de los trabajadores		15%						4,5
Presencia física del personal	5,00%	4	5	5	5	5	5	4,8
Limpieza, aseo y decoro personal	5,00%	4	5	4	4	5	5	4,5

Uso de elementos de protección personal	5,00%	4	5	3	3	5	5	4,2
Gestión del establecimiento	15%							4,0
Organización y orden	3,00%	4	2	3	3	5	5	3,7
Nivel de limpieza	3,00%	4	4	3	4	5	5	4,2
Nivel de luminosidad	3,00%	4	5	4	4	5	5	4,5
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	3,00%	4	2	3	4	4	5	3,7
Decoración del lugar	3,00%	4	4	4	3	5	5	4,2
Productos	20%							3,4
Variedad de productos	6,67%	4	2	3	3	2	5	3,2
Ubicación de productos en el mostrador	6,67%	4	3	2	3	1	5	3,0
Calidad de los productos	6,67%	4	4	5	4	5	3	4,2
Puntaje total							3,7	

La experiencia de los seis clientes misteriosos pone en evidencia un puntaje final de 3,7 que unido al análisis cualitativo descrito en el anexo Q, puntual en el rango “regular a bueno”; lo cual no es garantía de un servicio de alta calidad y genera una alerta importante de que deben realizarse acciones de mejora en el corto, mediano, y largo plazo. Como dimensión principal, “*la atención al cliente*”, recibe una calificación promedio de 3,4, siendo el conocimiento o disposición de precios a la vista del público, la poca rapidez de la atención y la mala actitud por parte del encargado de la caja de aquellas dimensiones sobre las cuales se pueden estructurar acciones de mejora.

Algunas oportunidades de mejora, según lo percibido por los clientes, son:

- Mejorar la actitud de la cajera, en los tres casos, ella no responde amablemente los saludos y preguntas.
- Mejorar la ubicación de los productos en el mostrador, algunos se presentan de manera poco ordenada.
- Tener lista de productos y precios visible, los clientes no conocen algunos productos ofrecidos y algunas personas en la atención no conocen los precios.
- Que los trabajadores conozcan los productos disponibles, en ocasiones ofrecen un producto y al verificar se encuentran con que no hay (jugos naturales).

Escenario 2. Compra de almuerzo

Tabla 9. Resultados de medición estrategia Mystery Shopper - Escenario 2. Compra de almuerzos.

Escenario 2. Compra de productos de Almuerzos								
PARÁMETRO	%	Adm.1	Adm.2	Doc. 1	Doc. 2	Est. 1	Est. 2	Prom.
Atención al cliente por parte del personal	50%							2,9
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	6,25%	3	2	2	2	3	2	2,3
Rapidez en la atención (tiempo en la fila)	6,25%	3	2	1	3	3	2	2,3
Actitud ante problemas presentados	6,25%	3	5	3	3	2	4	3,3
Solución a las objeciones presentadas	6,25%	2	3	3	4	3	2	2,8
Nivel de empatía mostrado	6,25%	2	1	2	3	3,5	2	2,3
Calidad de la atención en general durante el servicio	6,25%	3	4	4	4	2	5	3,7
Amabilidad de la cajera (compra del ficho)	6,25%	3	3	3	2	4	5	3,3
Calidad de la despedida	6,25%	3	2	4	3	3	5	3,3
Presentación personal de los trabajadores	15%							4,5
Presencia física del personal	5,00%	4	5	5	5	5	5	4,8
Limpieza, aseo y decoro personal	5,00%	4	5	4	4	5	5	4,5
Uso de elementos de protección personal	5,00%	4	5	3	3	5	5	4,2
Gestión del establecimiento	15%							3,7
Organización y orden	2,50%	4	2	3	3	5	4	3,5
Nivel de limpieza	2,50%	4	4	3	4	4	5	4,0
Nivel de luminosidad	2,50%	4	4	4	4	5	5	4,3
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	2,50%	3	5	4	3	5	4	4,0
Decoración del lugar	2,50%	4	2	3	4	4	4	3,5
Señalización	2,50%	3	4	3	3	2	3	3,0
Productos	20%							4,2
Cantidad adecuada	5,00%	4	4	3	5	4	5	4,2
Temperatura correcta	5,00%	4	4	4	5	4	3	4,0
Buen sabor	5,00%	4	4	4	5	4	5	4,3
Presentación atractiva	5,00%	4	4	5	4	5	4	4,3
Puntaje total								3,5

En promedio, los clientes que participaron en este escenario, asignan una calificación de 3.5 al servicio recibido durante la experiencia, lo que la clasifica como una experiencia regular, cercana a buena.

La dimensión con menor calificación fue la de atención al cliente, donde se identifican factores como la *“amabilidad en la atención inicial y la rapidez en la atención”*, con una calificación de 2,3 ratificando que los cuello de botella que se tienen en el proceso de venta de fichos afecta negativamente la percepción de calidad del servicio, otros aspectos con baja calificación son: *“nivel de empatía”* con 2,3.

En el anexo R se evidencian las observaciones cualitativas por parte de los clientes ocultos quienes manifiestan que estos factores tienen grandes oportunidades de mejora.

Algunas oportunidades de mejora, según lo percibido por los clientes, son:

- Las señoras que sirven los almuerzos deben ser más amables con los clientes, mostrar más empatía.
- Distribuir mejor el espacio en el mostrador para servir el almuerzo, esto ayuda a mejorar la percepción del tamaño de la fila.
- Aumentar el personal que sirve el almuerzo para agilizar la fila.
- Colocar un instructivo para que los clientes conozcan cómo funciona el sistema (especialmente los clientes nuevos).
- La persona de caja puede mejorar su actitud en la atención, ser más amable.
- Al entregar los productos, se sugiere que no se dejen en la barra, sino que le indiquen al cliente que ya está listo su producto.
- Mejorar el uso de implementos personales.

6.4. FASE 4: Formular estrategias para los factores tangibles e intangibles que permitan mejorar el servicio al cliente para generar valor agregado a la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.

Para garantizar la generación de valor en la Cafetería de Bienestar Universitario, se ha definido la “**Diferenciación**” como **objetivo estratégico** que permitirá obtener una “**ventaja competitiva**”, en cada uno de los factores claves de éxito definidos y relacionados a continuación; y cuyas expectativas del cliente fueron objeto de documentación en la etapa diagnóstica del presente proyecto de grado, frente a 4 componentes clave:

- a. Infraestructura
- b. Producto
- c. Tiempo de espera
- d. Atención al cliente

La **estrategia de diferenciación** propuesta para La Cafetería de Bienestar Universitario, consiste en resaltar aquellos atributos de los productos y servicios, tangibles o intangibles que pueda contribuir a tener una imagen fortalecida frente a la de los competidores (oferta interna y externa de la institución).

Para cumplir con el objetivo, se requiere inversión por parte de la División de Bienestar Universitario, la cual se propone gestionar según corresponda, a través del Banco de Proyectos de la Universidad Industrial de Santander, del Plan de gestión 2017 de la Sección Comedores y Cafetería, y de gestiones directas que se requieran con la alta administración para el cumplimiento de los objetivos.

Con lo anterior, se espera utilizar la **diferenciación para un amplio grupo de clientes**, garantizando un mejor producto y servicio a los usuarios de La Cafetería de Bienestar Universitario, que genere una percepción de precio superior y permita

alcanzar mayores utilidades, mayor lealtad y consecuencia de ello, una mejor posición frente a las otras Cafeterías internas y externas de la Universidad.


- **Estrategias de diferenciación orientadas al producto**

“Ofrecer el producto que nuestros usuarios están esperando”

A continuación, se presentan las estrategias de diferenciación propuestas en relación con el producto.

Tabla 10. Estrategias de diferenciación orientadas al producto

Estrategia / Factor calificado como bajo	Objetivo	Actividades Clave	Responsables	Imagen
<p>Imagen y posicionamiento de Marca BU</p> <p>Factor: no hay lista visible de productos y precios, el menú del almuerzo no se encuentra en un lugar estratégico</p> <p>Costo Aproximado: \$5'000.000</p>	<p>Ejecutar una estrategia de posicionamiento de imagen corporativa de la Cafetería de Bienestar Universitario</p>	<p>* Contratar una agencia especializada en publicidad, que desarrolle la estrategia de consolidación de la imagen corporativa de La Cafetería de BU (nombre, logo, slogan, brochure, sitio web - app)*</p> <p>*Posicionamiento de imagen en redes sociales.</p> <p>Agencia sugerida: Salmah</p> <p>Ejemplo: PUJ</p> 	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>Agencia de publicidad externa</p> <p>División de Servicios de Información.</p> <p>TELEUIS.</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>Pontificia Universidad Javeriana</p> 
<p>Arte Café en La Cafetería de BU</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p> <p>Costo Aproximado: Contratación de un Barista por 15 días: 1'000.000</p>	<p>Ser pioneros en la oferta de servicios especializados de café, a través del ofrecimiento de diferentes tipos de bebidas a base de café con presentaciones y diseños personalizados</p>	<p>* Adecuación y dotación de kiosko interno de café.</p> <p>*Contratación de técnico barista.</p> <p>*CoffeeLover: Concurso para movilizar redes sociales, en el marco del uso de los servicios de café propuestos por Bienestar.</p>	<p>División de Planta Física UIS</p> <p>División de Recursos Humanos UIS</p> <p>Sección Comedores y Cafetería</p>	

<p>Adecuación del punto de café: \$64'509.562 (ver anexo S)</p>		<p>*Show de café: Calendario de café, una vez al mes, será desarrollado un evento en el que se realicen degustaciones, muestras y eventos relacionados.</p> <p>*Taza de café BU. Diseñar un Mug que las personas puedan adquirir en la Tienda UIS, con la imagen de BU y fortalecer el posicionamiento de marca de La Cafetería.</p>	<p>División de Bienestar Universitario UIS</p>	 
<p>Healthy Food –</p> <p>Oferta de alimentos funcionales (con beneficios para la salud)</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p> <p>Costo Aproximado:</p> <p>Maquinaria: \$15'000.000</p>	<p>Ser pioneros en la oferta integral de comida fresca y nutritiva a través de snacks y alimentos que permitan mantener buenos hábitos de alimentación y satisfagan necesidades especiales de alimentación.</p>	<p>* Adquisición de clisé para elementos de empaque con la marca “Healthy food BU”. Empaques que deben estar orientados hacia la prestación de servicios de domicilios y deben corresponder con la estrategia de empaques verdes (biodegradable o fácilmente reciclable – materiales eco-friendly).</p> <p>* Innovación de la oferta alimentaria con base en: wraps y ensaladas, froyos, parfaits, jugos y zumos con mezclas de vegetales y frutas.</p> <p>*Adquisición de maquinaria y equipos para ofertar productos con base de yogurt.</p> <p>*Adquisición y puesta en funcionamiento de una barra de ensaladas y toppings saludables a la hora del almuerzo, que permita adquirir y pagar el producto por peso.</p> <p>* Oferta personalizada: estructura de venta de productos con selección personalizada de: una base, una proteína, toppings básicos y toppings especiales y salsas o aderezos. Para</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Contratación UIS</p> <p>División de Mantenimiento Tecnológico UIS</p> <p>Proveedores externos de maquinaria</p>	     

		oferta alimentaria tipo burritos y shawarma.		
<p>Oferta de snacks saludables y pasabocas horneados</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p>	<p>Ser los principales oferentes de snacks saludables para la merienda de los comensales.</p>	<p>*Contratar proveedores de oferta alimentaria relacionada con snacks saludables y pasabocas de paquete horneados y con ingredientes especiales como: quinua, maíz, nueces, etc.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Contratación UIS</p> <p>Proveedores externos</p>	
<p>Menú Vegetariano</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p> <p>Costo Aproximado: Contratación de un chef experto en comida vegetariana (15 días): \$1'500.000</p>	<p>Consolidar la mejor oferta de preparaciones para vegetarianos</p>	<p>*Capacitar al personal que prepara alimentos en la elaboración de recetas vegetarianas.</p> <p>*Adecuar los elementos descritos en las diferentes licitaciones de los contratos, para incorporar ingredientes que mejoren la variedad de la oferta vegetariana: queso de soya, quinoa, etc.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Contratación UIS</p> <p>Escuela de cocina externa</p>	
<p>Oferta "fast food healthy"</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p> <p>Costo Aproximado: Maquinaria: \$10'000.000</p>	<p>Ser pioneros en la oferta integral de comida rápida, elaborada con equipos y maquinaria que garantice la mayor inocuidad en la preparación del producto y en presentaciones que no afecten la salud del consumidor.</p>	<p>*Adquisición de clisé para elementos de empaque con la marca "fast food healthy" BU". Empaques que deben estar orientados hacia la prestación de servicios de domicilios y deben corresponder con la estrategia de funcionalidad y porciones saludables.</p> <p>* Innovación de la oferta alimentaria con base en: popcorn, helados con fruta, algodón de azúcar.</p> <p>*Adquisición de maquinaria y equipos para la oferta de los productos mencionados.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Contratación UIS</p> <p>División de Mantenimiento Tecnológico UIS</p> <p>Proveedores externos de maquinaria</p>	

<p>Promociones y combos</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p>	<p>Garantizar una oferta constante de promociones con los productos elaborados que hacen parte del Portafolio de La Cafetería de Bienestar</p>	<p>*Desarrollar la estandarización y costeo de las promociones del mes, por año.</p> <p>*Elaborar la publicidad y comunicarla por diferentes redes sociales u otros medios de comunicación institucional disponibles para interactuar con los estudiantes.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>Diseñador Gráfico – Agencia de Publicidad Teleuis</p> <p>División de Servicios de Información UIS</p>	
<p>Oferta tradicional de snacks fortalecida</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p>	<p>Fortalecer la oferta tradicional de snacks tipo empaçado para satisfacer las preferencias de diferentes usuarios de La Cafetería al interior del Campus Universitario.</p> <p>*Toda la propuesta alimentaria de elaborados, deberá estar acompañada por la información nutricional del producto.</p>	<p>*Contratación de proveedor único para el suministro de snacks tipo paquete de las Compañías que se presenta a continuación. A fin de ampliar el portafolio de elementos que se pueden adquirir en La Cafetería de Bienestar UIS.</p> <p>-Pepsico A fin de garantizar la disponibilidad de marcas que se presenta a continuación</p> <p>-Frito lay</p> <p>* Incrementar la oferta de productos que actualmente se solicitan del catálogo de proveedores ya contratados como: <i>Ramo –Fama, La Recetta, La Victoria, Alpina, entre otros.</i></p>	<p>Sección Comedores y Cafetería División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Contratación UIS</p> <p>Proveedores externos de snacks.</p>	
<p>Muestra gastronómica</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p>	<p>Posicionamiento de la semana de muestras gastronómicas en La Cafetería de Bienestar Universitario, que fortalezca el sentido de pertenencia por la Unidad Administrativa</p>	<p>* Elaborar el portafolio de productos y empresas que participarán de la muestra gastronómica durante 1 semana del año en La Cafetería de Bienestar.</p> <p>*Organizar la logística del evento: muestras gastronómicas. Buscar el apoyo de empresas que pongan stands de</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>Proveedores UIS</p>	

	de la Universidad	degustación y manejar puestas de productos elaborados por la Sección Comedores y Cafetería. *Comunicar el evento a través de redes sociales en simultáneo con la ejecución del mismo.	División de Planta Física UIS	
--	-------------------	--	-------------------------------	--


- **Estrategias de diferenciación orientadas a la infraestructura**


“Tendremos el sitio que nuestros usuarios están esperando”

A continuación, se presentan las estrategias de diferenciación propuestas en relación con la infraestructura.

Tabla 11. Estrategias de diferenciación orientadas a la infraestructura

Estrategia / Factor calificado como bajo	Objetivo	Actividades Clave	Responsables
<p>Imagen locativa alineada con la Marca BU</p> <p>Factores: No hay lista visible de productos y precios El menú del almuerzo no se encuentra en un lugar estratégico</p> <p>Costo Aproximado: Papelería: \$5'000.00</p>	<p>Adecuar la infraestructura física y señalización a la imagen corporativa planteada por la agencia de publicidad de La Cafetería de Bienestar Universitario</p>	<p>* Adquisición e instalación de señalización de la imagen corporativa de la Cafetería de BU:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre - Listas de precios digitales - Oferta de productos - Slogan - Publicidad de promociones del día - Adecuaciones Luminarias <p>*Creación de un ambiente único y acogedor para el espacio de Cafetería, importante que tenga doble funcionalidad: alimentación y estudio.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Planta Física UIS</p> <p>División de Servicios de Información.</p> <p>División de Publicaciones UIS</p> <p>Agencia de arquitectura externa.</p>
<p>Certificación en BPM</p> <p>Factores: Todos</p> <p>Costo Aproximado:</p>	<p>Cumplir con los requerimientos físicos para la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura.</p>	<p>* Contratar los servicios de diagnóstico y asesoría de una empresa consultora externa, para la ejecución de adecuaciones físicas que permita realizar adecuaciones para la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Plana Física UIS</p>

<p>Contratación de le empresa asesora \$17'000.000 Adecuaciones y demás gastos que acarrea la certificación en BPM: \$3'000.000 (este costo incluye la certificación en todas las áreas y procesos de la Sección de Comedores y Cafetería)</p>		<p>*Ejecutar las adecuaciones locativas de pisos, de paredes, techos, espacios del personal, zona de comensales, etc. En general de la infraestructura física, incluyendo la ampliación de la zona de cocina caliente de la Cafetería de BU, en cumplimiento de la resolución 2674/ de 2013.</p> <p>*Adecuar los procedimientos descritos en el Sistema de Gestión de Calidad, relacionados con la operación en el marco de las Buenas Prácticas de Manufactura. Así mismo ubicar Procedimientos Operativos Estandarizados (POES) en las paredes para fácil visualización por parte de los operarios.</p> <p>*Solicitar a la Secretaria de Salud y Ambiente de Bucaramanga, capacitación y certificación en Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos al personal de La Cafetería de Bienestar Universitario.</p> <p>*Solicitar la visita de inspección para certificación en las instalaciones de La Cafetería de la División de Bienestar Universitario por parte de la Secretaria de Salud y Ambiente de Bucaramanga.</p>	<p>División de Mantenimiento Tecnológico UIS</p> <p>Empresa de asesoría externa</p> <p>Secretaria de Salud y Ambiente de Bucaramanga</p>
<p>Equipamiento audiovisual para el confort</p> <p>Costo Aproximado: \$10'000.000</p>	<p>Adecuar la infraestructura para garantizar confort del espacio y armonización del ambiente de La Cafetería de Bienestar</p>	<p>*Compra e instalación de equipo de audio.</p> <p>*Compra e instalación de televisor o pantallas para la visualización de eventos (partidos, competencias, etc.).</p> 	<p>Sección Comedores y Cafetería.</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Servicios de Información UIS.</p>
<p>Implementación de técnicas de merchandising (Exhibición en el mostrador y promociones) para la venta de productos.</p> <p>Factor:</p>	<p>Disponer de forma estratégica la oferta de productos elaborados y no elaborados que generen atracción para los clientes de La Cafetería de</p>	<p>*Solicitud de accesorios, gráficos, y físicos (exhibidores, displays, etc.) a los pre-ventistas para la ubicación adecuada de los productos en mostradores a los diferentes pre-ventistas de marcas.</p> <p>*Asignación del rol "repositor" para un operario que garantice el surtido y acomodación adecuada y constante de productos.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Plana Física UIS</p> <p>Pre-ventistas del canal institucional.</p>

no hay sistema de turnos para entregar bandejas	Bienestar Universitario	*Desarrollar promociones y visualizarlas para atraer la atención de los clientes.	
<p>Eventos de relanzamiento de producto y promoción de los ya existentes</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p>	<p>Generar alianzas estratégicas con los proveedores de marcas reconocidas de productos para ofrecer eventos en la cafetería: muestras, degustaciones, concursos etc.</p>	<p>*Generar alianzas con proveedores para realizar eventos de mercadeo de sus productos</p> <p>*Generar acuerdos sobre compromisos y beneficios para cada una de las partes</p> <p>*Estructurar un calendario de eventos en La Cafetería de Bienestar en apoyo con las marcas que ofertan sus productos actualmente.</p> <p>*Realizar concursos y entrega de souvenirs con apoyo de empresas proveedoras de productos en la Universidad.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>Pre-ventistas del canal institucional.</p> 


- **Estrategias de diferenciación orientadas a la reducción de tiempos de espera**

“Daremos a nuestros clientes los tiempos de espera que están esperando”

A continuación, se presentan las estrategias de diferenciación propuestas en relación con los tiempos de espera.

Tabla 12. Estrategias de diferenciación orientadas a la reducción de tiempos de espera

Estrategia / Factor calificado como bajo	Objetivo	Actividades Clave	Responsables
<p>Oferta a domicilio</p> <p>Factor: el menú del almuerzo no se encuentra en un lugar estratégico</p> <p>Costo Aproximado:</p> <p>5 Auxiliaturas estudiantiles por</p>	<p>Ser líderes en la entrega de producto a domicilio al interior del Campus Universitario</p>	<p>* Consolidar la infraestructura tecnológica para dar soporte en la atención de domicilios por diferentes canales de comunicación: redes sociales, WhatsApp, teléfono, correo electrónico, etc. (Los elementos desechable usados conservaran su calidad y garantía de cuidado con el medio ambiente, razón por la cual su precio comparativamente con la competencia seguirá siendo más elevado)</p> <p>* Adquirir bicicletas y estacionamiento de bicicletas como infraestructura para realizar domicilios al interior del Campus Universitario.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Planta Física UIS</p> <p>División de Servicios de Información.</p> <p>División de Contratación</p>

<p>semestre: \$7'000.000</p>		<p>* Definir un beneficio para los estudiantes que participen como repartidores en la estrategia de domicilios y realizar la asignación semestral de los mismos.</p>	<p>Proveedor externo.</p>
<p>Máquinas de vending</p> <p>Factor: Poca variedad de productos</p> <p>Costo Aproximado: Maquinaria: \$40'000.000</p>	<p>Modernizar la venta y distribución de productos para alcanzar un mayor número de usuarios en horarios diferentes a la jornada laboral</p>	<p>*Adquirir y ubicar dispensadores automáticos de alimentos y bebidas calientes y frías. A fin de garantizar la prestación del servicio en horarios diferentes a la jornada laboral.</p>  <p style="text-align: center;">Alimentos Bebidas calientes Jugos naturales</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Planta Física UIS</p> <p>Proveedor externo.</p>
<p>Compras con carné</p> <p>Factor: no hay sistema de turnos para entregar bandejas</p> <p>Costo Aproximado: Contratación por 6 meses de un Ingeniero desarrollador de software: \$18'000.000</p>	<p>Modernizar el uso de la tecnología de carné, para realizar el uso como tarjeta recargable para compras, eliminando los fichos como mecanismo de venta.</p>	<p>*Incorporar la infraestructura tecnológica requerida para el uso de carné como tarjeta recargable para compras de alimentos, bebidas y productos ofertados en La Cafetería de Bienestar Universitario.</p> <p>*Realizar campaña de sensibilización en el uso de las nuevas tecnologías para compra de productos en La Cafetería de Bienestar</p> <p>*Generar una base de datos de los clientes, y consolidar información relacionada con gustos, preferencias, y demás elementos de caracterización.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Servicios de Información.</p> <p>Proveedor externo.</p>
<p>Dotación de menaje y utensilios para la prestación del servicio (El costo está incluido en el estimado de certificación en BPM, dado que la certificación incluye este ítem)</p> <p>Factor: el menaje disponible no es suficiente a la</p>	<p>Dotación de menaje y utensilios requeridos para garantizar un menor tiempo de espera por parte del cliente respecto al tiempo de rotación del menaje y los utensilios en el proceso de lavado.</p>	<p>* Realizar un inventario de elementos (menaje y utensilios: plato de sopa, palto de seco, cucharas, cuchillos, tenedores, bandejas) requeridos para la prestación de los diferentes servicios de cafetería</p> <ul style="list-style-type: none"> - Almuerzos - Desayunos y Bandejas - Oferta Vegetariana. <p>* Cotizar los elementos con empresas como: Decoriente, Cristalería el Salvador.</p> <p>*Realizar el proceso de compra de los elementos faltantes para prestar el servicio proyectando la capacidad máxima de producción.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Planta Física UIS</p> <p>División de Contratación</p> <p>Proveedor externo</p>

hora del almuerzo			
Para ventas en efectivo, disponibilidad de bases de dinero (sencillo)	Solicitar ampliación del monto de las bases de dinero para los puntos de venta.	*Elaborar carta de solicitud dirigida a la División Financiera, solicitando la ampliación del monto de las bases de caja, para mantener sencillo de dinero.	Sección Comedores y Cafetería División Financiera UIS



- **Estrategias de diferenciación orientadas a la atención al cliente.**

“Daremos a nuestros clientes la atención que están esperando”

A continuación, se presentan las estrategias de diferenciación propuestas en relación con la atención al cliente.

Tabla 13. Estrategias de diferenciación orientadas a la atención al cliente

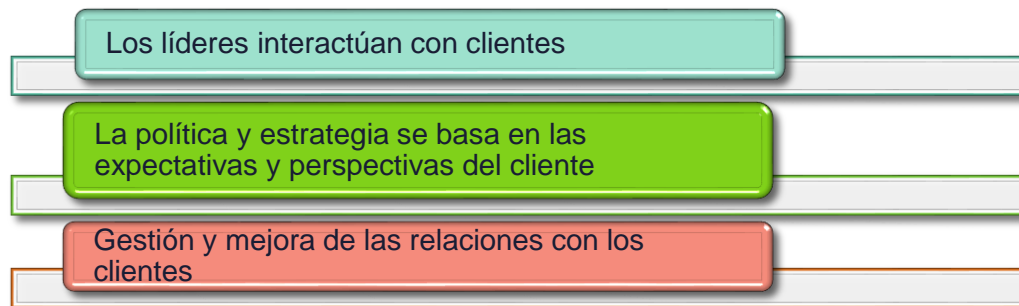
Estrategia / Factor calificado como bajo	Objetivo	Actividades Clave	Responsables
<p>Marco estratégico de La Cafetería de BU y Cultura de valor orientada al cliente</p> <p>(Client oriented o customer centric)</p> <p>Factores: Poca amabilidad del personal. No hay personal en la zona de atención.</p>	Definir el marco estratégico, especialmente las políticas y valores de La Cafetería de Bienestar Universitario que permitirán orientar el actuar de los colaboradores teniendo como premisa la calidad de la atención al cliente	<p>* Desarrollar el marco estratégico de la organización: misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, filosofía, valores.</p> <p>* Divulgar el marco estratégico y ubicar láminas recordatorias al interior de La Cafetería de Bienestar.</p> <p>* Empoderar a los colaboradores en relación con las políticas y valores para la atención del trato al cliente.</p> <p>*Reubicar el personal que no tiene afinidad y carisma para atender clientes externos.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Recursos Humanos UIS</p> <p>Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS</p>
<p>Tarjetas de fidelización por producto y puntos por concursos interactivos en redes sociales.</p>	Alcanzar la fidelización de los clientes, a través de estrategias de marketing	*Elaborar promociones válidas para Comunidad UIS, con el fin de adquirir productos con descuentos por puntos en La Cafetería de Bienestar, o reclamar un producto por la compra de una cantidad	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p>

		<p>equivalente de 8 a 10 productos de la misma referencia.</p> <p>*Elaborar el diseño de la tarjeta de fidelización y entregar a la Comunidad Universitaria.</p> <p>*Implementar estrategias de marketing que incluyan un Sorteo mensual de premios en productos consumibles para clientes que acumulen puntos.</p> <p>*Hora Feliz: Realizar promociones aplicables a horarios predefinidos.</p>	<p>División de Publicaciones UIS</p> <p>Diseñador Gráfico.</p>
<p>Dotación del personal y estudiantes de apoyo</p> <p>Factor: poca amabilidad del personal</p>	<p>*Dar uniformidad a la imagen del personal que atiende la Cafetería de Bienestar Universitario.</p> 	<p>*Realizar el diseño del uniforme alineado a la imagen corporativa que se consolide para La Cafetería de Bienestar</p> <p>*Toma de medidas con el personal operativo y estandarización de medidas con estudiantes de apoyo</p> <p>*Compra de dotación.</p>	<p>Sección Comedores y Cafetería</p> <p>División de Bienestar Universitario UIS</p> <p>División de Recursos Humanos UIS</p> <p>Proveedor Externo</p>
<p>Eventos Culturales en La Cafetería de Bienestar Universitario</p>	<p>*Fortalecer la participación de los usuarios en actividades culturales y recreativas lideradas por Bienestar Universitario en alianza con la Dirección Cultural y la Escuela de Bellas Artes UIS.</p>	<p>*Diseñar un Programa de Eventos culturales y recreativos que sean ejecutados en las instalaciones de La Cafetería de Bienestar Universitario.</p> <p>Elegir para ello una tarde a la semana (de preferencia los viernes) para integrar una experiencia para el usuario que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación musical o artística • Coctel zanahorio • Actividad interactiva (tatuajes corporales, decoración de uñas, elaboración de mándalas, etc.) • Promociones, combinaciones de producto más económicas. 	

6.1. FASE 5: Definir herramientas e indicadores de seguimiento y control para evaluar en el tiempo la percepción de la calidad del servicio por los clientes de la Cafetería administrada por la Sección Comedores y Cafetería de la División de Bienestar Universitario – UIS.

Teniendo en cuenta el entorno actual de la industria de servicios, en la cual los clientes tienen múltiples posibilidades de elección. La Cafetería de Bienestar Universitario debe orientar sus recursos y procedimientos internos para “dar valor a los clientes”, en ese sentido la satisfacción es una herramienta adicional para conseguir la fidelización de los clientes que se convierte en el fin último de toda la estrategia. En la gestión de las relaciones con los clientes debe ser prioridad (Membrado Martínez, 2007).

Ilustración 34. Prioridades para la gestión de relaciones con los clientes



Los beneficios directos de la satisfacción y fidelización de los clientes, en la Cafetería de Bienestar Universitario, implementando las estrategias definidas en el planteamiento anterior son:

- Ahorro en la gestión comercial
- Los clientes leales, traen gratis otros clientes.
- Los clientes leales tienden a aceptar rápidamente incrementos del costo
- Pueden ejecutarse un nivel cada vez mayor de ventas por cada cliente
- Más ventas
- Menores gastos de marketing y publicidad

- Menos quejas y reclamaciones
- Mejor imagen y voz a voz
- Mejor clima de trabajo interno
- Menos quejas y absentismo por parte del personal
- Menor rotación del personal
- Mayor participación en el mercado

Por lo anterior, a continuación se describen los mecanismos de control y seguimiento propuestos para el presente marco de trabajo.

6.5.1 Indicadores de seguimiento y control

Los indicadores de seguimiento y control para evaluar las estrategias propuestas en el capítulo anterior, orientadas a mejorar la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes de La Cafetería de Bienestar Universitario, y de forma complementaria e integral fortalecer los procesos internos relacionados con los 4 factores de éxito clave identificados: *infraestructura, producto, tiempo de espera, y atención al cliente* que permiten garantizar la mejora continua, fueron definidos no sólo teniendo en cuenta la perspectiva “Clientes” sino de manera integral las **cuatro perspectivas** incluidas en el Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card (BSC) propuesto por Karplan y Norton (2001): ***financiera, del cliente, de procesos internos, y potenciales (aprendizaje y crecimiento)***. Las cuales se espera se vean favorecidas con la implementación del presente proyecto.

Para garantizar la medición exitosa, la Sección Comedores y Cafetería deberá realizar la asignación de un profesional para efectuar el monitoreo y control estricto de los indicadores propuestos, con base en la toma de datos confiable, retroalimentación al proceso y control de correctivos. Así mismo con el apoyo de la División de Servicios de Información, se desarrollará la infraestructura tecnológica requerida para garantizar una gestión eficiente de la información de los clientes de la Cafetería.

A continuación, se describen los indicadores de gestión propuestos para el presente marco de trabajo que constituyen una herramienta clave para lograr con éxito la alineación del talento humano de la organización hacia el cumplimiento de la visión integral y estructurada de la dirección.

- **Perspectiva Financiera**

Los indicadores definidos a continuación, están orientados al cumplimiento de objetivos de la perspectiva financiera de La Cafetería de Bienestar Universitario:

Tabla 14. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Objetivo del indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
LÍNEA DE ACCIÓN CRECIMIENTO (LARGO PLAZO)							
Incrementar el volumen de ventas y de ingresos	Incremento del volumen general de ventas	Índice de crecimiento en las ventas	$[(\text{Ventas año actual} - \text{ventas año anterior}) / \text{ventas año anterior}] * 100$	Incrementar	50%	Sistema de información interno de La Cafetería	Mensual
	Incremento en la utilidad neta (Ganancia real)	Variación de la utilidad neta	$[(\text{utilidad neta año actual} - \text{utilidad neta año anterior}) / \text{utilidad neta año anterior}] * 100$	Incrementar	Superior al 25%	Estado de resultados de La Cafetería	Mensual
	Ingresos por productos nuevos	Porcentaje de ingresos por nuevos productos	$[(\text{Ingresos por ventas de productos nuevos} / \text{Ingresos por ventas todos los productos})] * 100$	Incrementar	Superior al 25%	Sistema de información interno de La Cafetería	Mensual
LÍNEA DE ACCIÓN PRODUCTIVIDAD (CORTO PLAZO)							
Reducir gastos y mejorar estructura de costos	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales	Margen bruto de utilidad	$(\text{Ventas netas} - \text{costo de ventas}) / \text{Ventas netas}$	Aumentar	0,4	Estado de resultados de La Cafetería	Anual
Liquidez Flujos de Caja generados (Cash Flow)	Rotación de cartera	Días de rotación de cartera	$(\text{Cuentas por cobrar promedio} * \# \text{ de días}) / \text{Ventas}$	Disminuir	30 días	Sistema de Información Financiero SIF – SCC	Mensual
	Rotación de inventario	Días de rotación de inventario	$(\text{Inventario promedio} * \# \text{ de días}) / \text{Costo ventas}$	Aumentar	10 días		Mensual

Indicador de capacidad de pago en el corto plazo	Período Promedio de Pago a Proveedores	Días de rotación de proveedores	(Cuentas por pagar promedio * # de días) /Compras a proveedores	Aumentar	60 días		Bimensual
	Ciclo operativo* Medida de tiempo que transcurre entre la compra de materias primas para producir los artículos y el cobro del efectivo como pago de la venta realizada		Días cartera + días inventario – días proveedores	Disminuir	-20 días		Bimensual

- **Perspectiva del cliente**

La satisfacción de los clientes, es intrínseca a la actuación de la organización, de ella dependen los objetivos económicos y financieros. La perspectiva de clientes, define la propuesta de valor para los clientes objetivo, proporcionando el contexto para crear valor con los intangibles. Los parámetros tiempo, calidad y servicio son fundamentales y por ende el nivel de satisfacción alcanzado. Para el cumplimiento de los indicadores definidos a continuación, es indispensable que La Cafetería de Bienestar actúe con una orientación de servicio al cliente, uniendo 4 parámetros fundamentales:

- Producto de calidad
- Atención en el momento adecuado
- Precio adecuado
- Adecuado servicio (garantizado por una fuerza de trabajo comprometida y motivada)

Los indicadores definidos a continuación, están orientados al cumplimiento de objetivos relacionados con:

Tabla 15. Indicadores Perspectiva Cliente

Objetivo Estratégico	Objetivo del indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
Incremento en la participación de mercados y en la adquisición de nuevos clientes	Medir la variación en la cantidad de clientes	% de variación de clientes	$[(\text{Clientes mes actual} - \text{clientes mes anterior}) / \text{clientes mes anterior}] * 100$	Incrementar	20%	Base de datos – Sistema de Cafetería – pago con carné	Mensual
		Porcentaje de ingresos por nuevos clientes	$(\text{Ingresos por ventas clientes nuevos} / \text{Ingresos por ventas todos los clientes}) * 100$	Incrementar	Superior al 20%	Sistema de información interno de La Cafetería (permite identificar y discriminar los clientes nuevos de los antiguos)	Mensual
		% de clientes perdidos	$(\text{Número de clientes que no hacen recompra} / \text{Total clientes}) * 100$	Disminuir	5%	Base de datos – Sistema de Cafetería – pago con carné	Mensual
Satisfacción (cumplir y superar las expectativas del cliente)	Nivel de satisfacción del cliente	Índices de calidad percibida por los clientes	<p>Rendimiento percibido (malo:3, regular:5, bueno:7, excelente:10) – Expectativas (bajas:1, moderadas:2, elevadas:3)</p> <p>=</p> <p>Insatisfecho <= 4 Satisfecho 5 a 7 Complacido 8 a 10</p>	Incrementar	Mínimo 8	Encuesta que incluya: <i>infraestructura, producto, tiempo de espera, y atención al cliente</i>	Trimestral
		*Porcentaje de devoluciones en relación con las ventas totales	$(\text{Cantidad de productos devueltos al mes} / \text{cantidad de productos vendidos al mes}) * 100$	Disminuir	5%	Sistema de Gestión de la calidad – Producto no conforme	Mensual
		*Porcentaje de devoluciones resueltas en relación con las devoluciones totales	$(\text{Cantidad de devoluciones resueltas positivamente al mes} / \text{cantidad de productos devueltos al mes}) * 100$	Mantener	100%	Sistema de Gestión de la calidad – Producto no conforme	Mensual

	Cuantificar y hacer seguimiento a las quejas	Oportunidad de respuesta a quejas	(Nº De respuestas de PQRS contestadas en el tiempo establecido / Nº Total de PQRS recibidas) * 100	Mantener	100%	Sistema de PQRS de la Universidad	Trimestral
		Eficacia de los planes de acción	(Nº de quejas repetidas / Nº de quejas totales) *100	Disminuir	10%	Sistema de PQRS de la Universidad	Trimestral
Reducción de plazos de entrega	Tiempo medio de entrega de productos	Promedio de tiempo de entrega	$\frac{\sum t1, t2, t3 \dots tn}{n^\circ \text{ total de entregas}} * 100$ t1, t2, t3 ... tn : Valor en minutos del tiempo de entrega	Disminuir	10 minutos	Toma de tiempos de atención al cliente	Mensual
	Tiempo medio de retraso en apertura de La Cafetería	Promedio de tiempo de retraso en apertura de La Cafetería	$\frac{\sum d1, d2, d3 \dots dn}{n^\circ \text{ dias de servicio}} * 100$ d1, d2, d3 ... dn: tiempos de retraso en apertura de establecimiento	Disminuir	5 minutos	Registro horario de apertura de Cafetería (tiempo de retraso)	Mensual
Fidelización (mantener la cartera de clientes actuales, si es posible incrementando las ventas)	Recomendación a otros usuarios potenciales – intención de recompra	% de lealtad del usuario	número de clientes que recomendarían La Cafetería $\frac{\text{La Cafetería}}{n^\circ \text{ total de clientes atendidos}} * 100$	Incrementar	80%	Encuesta	Semestral
		% de interacción en redes	(Nº de usuarios en redes sociales de La Cafetería / Nº de usuarios que vieron e interactuaron en publicaciones de La Cafetería en redes sociales) *100	Incrementar	50%	Estadísticas en Redes Sociales	Semestral

- **Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva se definen indicadores que consiguen la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos y servicios que cumplan sus expectativas, lo cual está limitado por el funcionamiento del proceso en toda la cadena de valor, lo más importante es garantizar la búsqueda continua de procesos más eficientes y eficaces que permitan a La Cafetería de Bienestar una mejora continua en el marco de la estrategia general. De tal forma que la gestión operativa, gestión de

proveedores, producción de bienes y servicios, distribución de bienes y servicios así como los procesos de gestión de clientes y gestión de la innovación hacen parte de la perspectiva en mención.

Tabla 16. Indicadores Procesos internos.

Objetivo Estratégico	Objetivo del indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
Mejorar la cooperación de proveedores y crear redes	Acercar a la Comunidad Universitaria a La Cafetería para que prueben los productos ofrecidos y conozcan los proveedores	Mejora de la experiencia del cliente	N° de personas asistentes al evento	Aumentar	30 personas	Evidencia fotográfica y registro de visita	Semestral
	Promociones aprovechadas	Promociones alcanzadas	(N° de promociones aprovechadas / N° de promociones ofertadas por proveedores) *100	Mantener	100%	Seguimiento al sistema de costeo – Salidas de almacén	Mensual
% de desarrollo de nuevos productos	% de nuevos productos para satisfacer necesidades específicas	Cumplimiento de la meta de ventas	(Productos para nuevos segmentos, que cumplen la meta de ventas esperada / Total de productos elaborados para nuevos segmentos) *100	Aumentar	10%	Sistema de información interno de La Cafetería	Mensual
Acelerar el proceso de atención	Medir la disponibilidad de producto	% de productos pre elaborados*	(Productos pre - elaborados en el día / venta de productos pre - elaborados en el día) * 100	Aumentar	90%	Estandarizaciones de preparados elaborados	Mensual
	Medir el tiempo promedio que debe esperar un cliente desde que ingresa a las instalaciones	Tiempo de espera	$\frac{\sum d_1, d_2, d_3 \dots d_n}{n^\circ \text{ días de servicio}} * 100$ $d_1, d_2, d_3 \dots d_n:$	Disminuir	20 minutos	Toma de tiempos de atención al cliente (Para la medición de tiempos se	Mensual

	hasta que recibe efectivamente el producto solicitado					sugiere adquirir un sistema de información que los consolide, registrando la hora de ingreso del cliente y la hora en que fue atendido)	
--	---	--	--	--	--	---	--

*Debe acompañarse un índice de pérdidas por pre-elaboración de productos que debe comportarse con la tendencia contraria, disminuir y cuya información se obtiene del Sistema de información interno de La Cafetería:

$$\frac{\text{Productos pre – elaborados perdidos en el día}}{\text{Total de productos pre – elaborados del día}} * 100$$

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En esta perspectiva la orientación, está dada a contar con empleados competentes, comprometidos, motivados y disponer de la estructura organizacional que soporte la estrategia.

Tabla 17. Indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	Objetivo del indicador	Nombre Indicador	Fórmula	Tendencia	Meta estimada	Fuente	Frecuencia de medición
Satisfacción del empleado	Medición de Reconocimientos tangibles o intangibles	N° de reconocimientos /empleado/año	Cantidad de reconocimientos / Total de empleados	Aumentar	>1 por semestre	Jefatura Sección Comedores y Cafetería	Semestral
	Mantener la satisfacción de los empleados	% de trabajadores satisfechos por mes	(Trabajadores satisfechos en el mes / total de trabajadores en el mes) * 100	Aumentar	90%	Encuesta de satisfacción	Mensual
Indicador de rotación de personal	Ausentismo laboral	% de ausentismo laboral	$\frac{\text{Días que falta el empleado}}{\text{Días totales de trabajo efectivo}} * 100$	Disminuir	10%	Nómina de la SCC – División de Recursos Humanos	Mensual
Capacitación de personal	Mantener a los trabajadores capacitados	% de trabajadores capacitados	(Cantidad de trabajadores capacitados por	Aumentar	80 %	División de Recursos Humanos y	Semestral

			año / Total de trabajadores en un año) *100			Jefatura Sección Comedores y Cafetería	
		Resultados de las evaluaciones de desempeño	(Trabajadores con evaluaciones de desempeño sobresalientes / total de trabajadores) *100	Aumentar	80 %	División de Recursos Humanos y Jefatura Sección Comedores y Cafetería	Semestral
Aumentar el uso de tecnologías de información	Índice de tecnologías de información utilizadas	% de procesos a los que se les aplica Innovación o sistematización	(Procesos en TIC o SI / Total de procesos que puede aplicar TIC o SI)*100	Aumentar	80%	Jefatura Sección Comedores y Cafetería	Semestral

*TIC: Tecnologías de información y comunicación y SI: Sistema de información.

6.5.2 Herramientas de control

De forma adicional al seguimiento y actualización del mapa de indicadores, es determinante evaluar y controlar las estrategias utilizando herramientas adicionales, como las propuestas a continuación:

- **Política para atención de Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR's)**

La administración de La Cafetería de Bienestar Universitario, deberá construir una política interna para orientar la conducta del equipo de colaboradores cuando se encuentre expuesto a diferentes perfiles del cliente externo (sumiso, agresivo, abusivo, quejumbroso crónico) y deba atender peticiones, quejas y reclamos.

Esta política deberá se formulada y construida con el Grupo Primario de Calidad y deberá contar con el respaldo y apoyo en su elaboración de todos los colaboradores de la organización en los diferentes niveles jerárquicos.

La política tendrá como bases de consolidación, los aspectos presentados a continuación y será susceptible de verificación y control a través de las auditorías internas y externas del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Respuesta oportuna
- Objetividad
- Sin costos: El acceso al proceso de tratamiento de las quejas no debería tener costo para el reclamante.
- Confidencialidad
- Obligación de reportar
- Saber: *escuchar, disculparse, preguntar y repreguntar, alinearse con el cliente, examinar opciones, otorgar compensación por el inconveniente ocasionado, personalizar.*

La política deberá contener en su estructura como mínimo los siguientes elementos:

- Introducción
- Definiciones
- Grupos de interés
- Alcance
- Objetivos
- Lineamientos para la atención de PQR's
- Mecanismos de atención
- Divulgación
- Documentos asociados.

Responsable: Grupo Primario de Calidad.

- **Encuesta de satisfacción actualizada y percepción de la calidad del servicio orientada a los puntos de interés del cliente.**

Se continuará realizando mediciones de satisfacción del cliente con una frecuencia trimestral utilizando la encuesta de satisfacción actualizada disponible en el anexo D del presente documento, y de forma semestral la herramienta utilizada será la encuesta de percepción de la calidad del servicio, documento presentado en el anexo G del marco de trabajo elaborado con el presente proyecto.

Con base en los dos documentos anteriores, la Sección Comedores y Cafetería decidirá si incluye una libreta de calificaciones en el punto de venta, dependiendo de la funcionalidad de la misma y la disponibilidad presupuestal para este tipo de inversiones.

El análisis permitirá evidenciar los cambios que se realicen por parte del cliente en relación con los factores clave del éxito y la satisfacción de sus necesidades.

Responsable: Profesional Carmen Ines Nieves Castillo, encargada del monitoreo y medición de la satisfacción del Cliente en la Sección de Comedores y Cafetería.

- **Cliente Oculto /Mystery Shopper.**

mantendrá con una periodicidad semestral la ejecución de la estrategia cliente oculto, que permita evaluar si los empleados están incorporando la estrategia en su desempeño diario, garantizando siempre que exista una posterior retroalimentación o capacitación al personal respecto a las falencias encontradas con la ejecución del mecanismo de control.

Responsable: Profesional Carmen Ines Nieves Castillo, encargada del monitoreo y medición de la satisfacción del Cliente en la Sección de Comedores y Cafetería.

7. CONCLUSIONES

- El diagnóstico de necesidades del cliente, debe superar las limitaciones de las tradicionales encuestas de satisfacción, para trascender a la implementación de escalas que cuenten con la validez requerida para identificar los factores de éxito clave en la percepción de calidad del cliente, los cuales son independientes para cada establecimiento, de acuerdo con el servicio actual y los segmentos de clientes que atiende.
- La atención al cliente es una de las falencias más grandes que presenta La Cafetería de Bienestar Universitario, situación que se evidenció con la aplicación de la herramienta Servperf, que permitió analizar la experiencia y satisfacción del cliente a través de sus percepciones. Dicho análisis se complementó con la elaboración de la matriz de perfil competitivo, cuyo resultado dejó a La Cafetería en el último lugar. Por otra parte, el análisis de brechas demostró falta de claridad y desconocimiento total de las expectativas del cliente, adicionalmente no se han definido las especificaciones de calidad para la prestación del servicio y la publicidad y mercadeo de La Cafetería es prácticamente nula. Finalmente y con el análisis del cliente interno se evidenciaron grandes oportunidades de mejora y mucho campo de trabajo para el tema de servicio al cliente, ratificando así la pertinencia de este proyecto.
- Los usuarios de La Cafetería de Bienestar Universitario se segmentaron en tres grandes grupos, estudiantes, profesores y empleados, encontrando para cada uno de ellos los puntos claves de contacto y momentos de verdad, posteriormente se identificaron ocho oportunidades de mejora a través del mapa de experiencia del cliente y la matriz de impacto; tomar acciones y desarrollar estrategias en pro del fortalecimiento y aumento en la satisfacción por parte de los usuarios en estos 8 aspectos, aumentara la calidad en el servicio al cliente ofrecido por la División de Bienestar Universitario, a través de su cafetería.

- El análisis realizado en La Cafetería de Bienestar Universitario a través de la herramienta del cliente misterioso, permitió ratificar como punto débil la atención al cliente, siendo el conocimiento o disposición de precios a la vista del público, la poca rapidez en la atención, la mala actitud por parte del encargado de la caja y la amabilidad de los funcionarios de La Cafetería, los factores que recibieron menores calificaciones, afectando negativa y contundentemente la percepción de calidad del servicio.
- Con base en el diagnóstico y la aplicación de herramientas de análisis de la calidad en el servicio al cliente, se logró establecer como meta prioritaria para La Cafetería, la aplicación de estrategias y acciones tendientes a fortalecer la diferenciación, enfocándose en resaltar aquellos atributos de los productos y servicios, tangibles o intangibles que puedan contribuir a tener una imagen fortalecida frente a la de los competidores (oferta interna y externa de la institución), de acuerdo con lo anterior, las estrategias formuladas en el presente proyecto se desarrollaron en 4 grandes grupos: estrategias de diferenciación orientadas al producto, estrategias de diferenciación orientadas a la infraestructura, estrategias de diferenciación orientadas a la reducción de tiempos de espera y estrategias de diferenciación orientadas a la atención al cliente. Con la aplicación de las estrategias nombradas anteriormente y la batería de indicadores formulados, su seguimiento e implementación de acciones de mejora acordes con los resultados obtenidos en cada una de las mediciones, se espera mejorar significativamente el servicio ofrecido por La Cafetería a la Comunidad Universitaria.
- La Cafetería de Bienestar Universitario, tiene un alto potencial de crecimiento y desarrollo. La Universidad Industrial de Santander, debe alcanzar un alto nivel de reconocimiento por la prestación de los servicios de alimentación. En ese sentido, se concluye que este proyecto de grado aporta a la iniciación de una serie de acciones en pro de la mejora y posicionamiento como una de las mejores del país.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ La administración de la Cafetería de Bienestar Universitario, debe garantizar como punto de partida para la implementación de las estrategias tangibles e intangibles, la definición del marco estratégico de la organización incluyendo el Balance Score Card, la inversión para certificación en Buenas Prácticas de Manufactura y la definición de la imagen corporativa aplicable a la Cafetería de Bienestar Universitario, lo cual permitirá la alineación adecuada de los colaboradores hacia el cumplimiento del objetivo estratégico. Para ello es indispensable que se asesore de expertos como Agencias de Publicidad, empresas prestadoras de servicios de alimentación institucional y la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS.
- ✓ Se recomienda continuar la aplicación de manera diferenciada de encuestas de satisfacción y encuestas de percepción de la calidad del servicio con base en los modelos desarrollados en el presente proyecto para los cuales se ha garantizado la validez de la escala y la inclusión de los factores de éxito claves específicos de La Cafetería de Bienestar Universitario.
- ✓ Se recomienda mantener la práctica “Cliente misterioso” y las estrategias de “Desing Thinking” por segmentos de clientes, a fin de reevaluar con una periodicidad establecida los cambios en las necesidades del cliente respecto a los factores claves de éxito.
- ✓ Se recomienda implementar en su totalidad las estrategias de diferenciación para tangibles e intangibles formuladas en el presente proyecto de grado, a fin de garantizar el desarrollo de mejoras estratégicas en relación con el producto, la infraestructura, el servicio de atención al cliente y los tiempos de espera

- ✓ Se recomienda extrapolar las estrategias relacionadas con marco estratégico y posicionamiento de marca a los demás servicios de la Sección Comedores y Cafetería como: servicios especiales, Programa Combos Saludable y Comedores Estudiantiles a fin de garantizar uniformidad en la imagen corporativa de la Sección.

- ✓ Se recomienda formular un proyecto de inversión en el Banco de Proyectos de la Universidad que permita invertir según los rubros disponibles: maquinaria, loza y cristalería, muebles y enseres, mantenimiento y reparación y adecuaciones de la planta física y maquinaria; equipamiento de oficina, entre otros; y con ello generar las mejoras que permitan la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) por parte de la Secretaria de Salud y Ambiente de Bucaramanga.

- ✓ Se recomienda, consolidar alianzas y mantener buenas relaciones de largo plazo con los proveedores, como eje fundamental para elaborar un cronograma de eventos de tipo: degustaciones, muestras gastronómicas y campañas; así como concursos y premios con entrega de productos de las marcas proveedoras de materias primas e insumos para la Sección, integrándolo con la oferta propia de La Cafetería de Bienestar.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE, J. C. (2015). Fidelización de clientes 2ª (2 ed.). Madrid: ESIC Business Marketing School.
- BAND, W. (1994). La cultura de valor orientada al cliente. En W. Band, Creación del valor. La clave de la gestión competitiva: Diseño e implantación de una estrategia global. Ediciones Díaz de Santos.
- CABRERA, S. (2013). Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración. La fidelización del cliente en negocios de restauración. Scielo, 4.
- COOPER, B., Floody, B., & Mc Neill, G. (2003). Como iniciar y administrar un restaurante. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- DUQUE Oliva, Edison Jair. Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales, Universidad Nacional de Colombia [en línea]. Revisado 31 de agosto de 2015. Disponible en Internet: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/30/40>.
- FORNIELES Albert, Penelo Eva, Berbel Gaspar, Prat Remei (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación, Universidad Autónoma de Barcelona, V. 13 No. 3 PP. 985-994, España.
- HOROVITZ, J. (2001). Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Pearson Educación.
- ILZARBE Laura, Mateo Ricardo, Sangüesa Marta (2006). Teoría y práctica de la calidad, Madrid, España.
- HARNACHE Bustamante Emel Darío y Serrano Duarte Horacio (2014). Desarrollo de un modelo de gestión de servicio al cliente para el restaurante Dali

Food Fussion (Proyecto de grado - Especialización en Alta Gerencia), Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

- HOFFMAN Douglas y Bateson John E. G. (2002). Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos. México.
- KOTLER, P., & Armstrong, G. (2010). Marketing. Madrid: Pearson Educación.
- Secretaria de infraestructura y Alumbrado Público. Mesa de sostenibilidad urbana. Findeter [en línea]. revisado 30 de agosto de 2015. Disponible en Internet: <http://www.findeter.gov.co/descargar.php?idFile=210392>.
- SERRANO Bedia Ana María, López Fernández Concepción, García Piqueres Gema (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. Dpto. de Administración de Empresas, Universidad de Cantabria, Vol. 7. N.º 1, pp. 0303-0409, España.
- TORRES Eduardo, Manzur Enrique, Hidalgo Pedro, Barra Cristóbal (2008). Relación entre las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción: Un análisis de los componentes higiénicos y satisfactores. Facultad de economía y negocios - Universidad de Chile. vol. 15, N° 1, pp. 65- 92, Chile.
- Universidad Industrial de Santander. Información general [en línea]. Revisado 30 de agosto de 2015. Disponible en Internet: <http://www.uis.edu.co/webUIS/es/acercaUis/index.html>.
- Universidad Industrial de Santander. Plan de Desarrollo Institucional 2008-2018. Planeación estratégica [en línea]. Revisado 30 de agosto de 2015. Disponible en Internet: <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/administracion/rectoria/documentos/planDesarrollo.pdf>.

- VILALTA Alonso José Alberto (2014). Modelo para la gestión de la calidad del servicio, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cuba.
- VILLALBA Sánchez, Cristian. La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Dialnet Unirioja [en línea]. Revisado 31 de agosto de 2015. Disponible en Internet: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/4776917.pdf>.

ANEXOS

Anexo A. Histórico Quejas y reclamos – Atención al usuario y Calidad del Servicio

Respuestas a la Solicitud	
Número de Radicado	18
Número de Identificación	37841090
Nombre	Laura Milena Osorio Vargas
Dirección de Correspondencia	Calle 20 No. 29-46
Municipio de Residencia	BUCARAMANGA
Barrio	Bucaramanga
Teléfono Fijo	6453191
Correo Electrónico	lauritaosorio@hotmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2012-09-14 , 2:31:45 PM

Descripción de la Solicitud

El día viernes 14 de septiembre, a las 12.35 decidí almorzar en la cafetería de bienestar universitario por primera vez. La cafetería estaba no estaba completa y de hecho no había nadie haciendo fila detras mio,por lo que solicite a las personas que atienden (Betty y Leo) que prefería que no me dieran de los almuerzos que tenían servidos encima de la barra sino que me sirvieran nuevamente. Las 2 mujeres, fueron muy groceras conmigo y con mis compañeros y una de ellas le dijo a la otra, en tono alto: "ojalá le de algo.. para que aprenda".

En mi opinion esa no es la forma de tratar a los clientes en la cafetería., si bien es cierto que es una cafetería económica, no quiere decir que los clientes no merezcan respeto, ni puedan exigir un buen servicio y calidad en los productos.

Además, no me parece higinico tener almuerzos servidos en la barra sin ninguna protección, aun más cuando ya ha trascurrido la hora pico de la cafetería.

Creo que se deben tomar los correctivos necesarios para garantizar un buen servicio al usuario.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	339
Número de Identificación	1098665440
Nombre	ANDREA CAROLINA PABON BELTRAN
Dirección de Correspondencia	CALLE 64D CASA 10
Municipio de Residencia	BUCARAMANGA
Barrio	CIUDAD BOLIVAR
Teléfono Fijo	6443568
Correo Electrónico	andrita7_07@hotmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Calidad del Servicio.
Fecha y hora de registro	2013-06-28 , 1:09:23 PM

Descripción de la Solicitud

mi queja, se debe al motivo del servicio prestado en cafetería de bienestar universitario, la gran mayoría de veces cuando se compra el almuerzo viene sin la fruta, además de la espera porque se demoran más de 1 hora en bajar el almuerzo.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	666
Número de Identificación	63336089
Nombre	MARIA EUGENIA SIERRA GARCIA
Dirección de Correspondencia	CI 34 No. 24 - 31
Municipio de Residencia	BUCARAMANGA
Barrio	CENTRO
Teléfono Fijo	2173
Correo Electrónico	mesierra@uis.edu.co

Tipo Solicitud	SUGERENCIA
Motivo de la Solicitud	Calidad del Servicio.
Fecha y hora de registro	2014-04-09 , 9:35:09 AM

Descripción de la Solicitud

Inicialmente quiero felicitarlos por el menu que vienen ofreciendo a la comunidad universitaria. Desde que estoy almorzando en Bienestar, mi alimentacion ha mejorado notoriamente. Pero en estas ultimas semanas el menu ha incluido chips de papa y platano (comunmente conocido como papa de paquete pobre) sería excelente para continuar con la calidad que han brindado NO INCLUIR este tipo de alimentos de paquete en nuestro almuerzo. Otra sugerencia es con respecto al jugo pues en algunas ocasiones no varia mucho del "Jugo de Naranjada, Jugo de Mandarina," ya que para nuestro gusto es preparacion de sobre (industrial) no es natural.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	669
Número de Identificación	1102372873
Nombre	KAREN DAYANA ESTUPIÑAN CARREÑO
Dirección de Correspondencia	crr 23 9-13
Municipio de Residencia	BUCARAMANGA
Barrio	san francisco
Teléfono Fijo	6454574
Correo Electrónico	dayana.94@hotmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Calidad del Servicio.
Fecha y hora de registro	2014-04-11 , 8:41:46 AM

Descripción de la Solicitud

hola buenos dias
mi queja es respecto al pesimo servicio que se presta en la cafeteria de bienestar universitario,por los siguientes casos:

-mucha gente "disponible"para atender,pero nadie atiende las señoras de siempre lo miran a uno como que pidale a otro ami no, si lo atienden lo hacen, lo atienden de mala gana.

-al llegar al punto de pago, la señora de caja siempre se encuentra hablando ya sea por telefono o celular sobre los ultimos chismes de la universidad, lo digo por que me a tocado esperar minutos hasta que ella termina de actualizar su agenda, no me parece justo con nosotros los usuarios

-mal sistema, cada rato la señora de caja se le "traba" el computador y otra vez espere eternidades para que el ingeniero venga y mire, en este caso la señora anota en un papel y nisiquieras da factura.

-demora en el despacho y aun mas en el punto de pago, por situaciones que antes mencione, ademas me paso un caso en particular que estabamos haciendo una fila larga, se supone que cada uno debe resperar el turno, pero de un momento a otro llego una señora amiga de la señora de caja y la atendio de una vez....eso no deberia pasar, por que tener preferencias , respetar el turno , es mas la señora que no respeto el turno no tiene ni la culpa, no que no me parece justo es que la señora de caja lo permita, y por que es "amiga" la atiende primero.

- despacho de los alimentos, me a pasado muchas veces que voy a comprar ya sea una papa, empanada o sandwich , a mi no me gusta la comida fria, le e pedido amablemente a la señora que si es tan amable y me calienta un poco l alimeto, cuando son estudiantes claro de una, pero cuando me atiende una de las señoras de siempre hay veces que ni lo hacen lo miran a uno con cara de puño y con eso sacan.

mi sugerencia es, enseñarles a las personas de esta cafeteria como se presta un buen servicio al cliente

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	885
Número de Identificación	1100950519
Nombre	GLADYS TATIANA BALLESTEROS SANTANA
Dirección de Correspondencia	Calle 17 No. 25-39 Apt. 402
Municipio de Residencia	
Barrio	san alonso
Teléfono Fijo	6324830
Correo Electrónico	tatianasantanab@gmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2014-10-08 , 6:27:21 PM

Descripción de la Solicitud

En reiteradas ocasiones el servicio de la cafetería de Bienestar Universitario ha sido pésimo, considero que las personas encargadas de las cajas muchas veces parecen mantener cierto desinterés por realizar su trabajo de manera servicial, atenta y amable.

En días pasados, como muchas veces...tomé el servicio, llegué y no se encontraba nadie atendiendo dentro de la cafetería me dirigí hacia la cajera Paola para solicitar el servicio, saludé una vez a lo cual como respuesta solo obtuve una mirada de mal genio, por segunda y tercera vez lo hice y nunca me respondió, por lo tanto de nuevo tuve que devolverme y casi gritar un saludo para que alguien se diera cuenta y me atendiera.

En reiteradas ocasiones he omitido el comportamiento de la señora Angelica, puesto que considero que por su edad no es igual de paciente que una persona joven; Pero considero que esto no debe ser excusa, por lo tanto quisiera manifestar mi descontento pleno por el servicio en general ofrecido por la cafetería, resalto que la comida ha mejorado, los menús han cambiado, la variedad de productos es mayor, sin embargo.....creo que se están quedando muy cortos con el servicio al cliente y de nada sirve tener lo mejor si el cliente no se siente bien cuando le prestan el servicio.

Muchas gracias por la amable atención

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado 1112
Número de Identificación 1096950862
Nombre LAURA CAMILA ORTIZ GUTIERREZ
Dirección de Correspondencia
Municipio de Residencia
Barrio
Teléfono Fijo
Correo Electrónico lauortizg@hotmail.com

Tipo Solicitud QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro 2015-06-22 , 1:09:52 PM

Descripción de la Solicitud

Me dirijo a ustedes para quejarme por la falta de servicio y atención por parte de la cajera de bienestar universitario que se encuentra en el horario de las 12:00 pm.

Me encuentro insatisfecha con el servicio ya que le pedi el favor que me vendiera una bebida gaseosa y ella muy relajada me miro y me dijo que esperara, pues se encontraba contando fichos; pasados unos minutos llego otro funcionario y decidio hablar con el, luego siguio contando los fichos y despues de un tiempo me miro y le dijo a las señoras que sirven el almuerzo que me dieran la gaseosa, luego ella siguio con su actividad y se dio cuenta que nadie podia darme la bebida ya que estaban ocupada, decidí agradecerle por el servicio que no me presto y me retire.

Ademas, es incomodo interrumpir una actividad la cual requiere concentracion y debido a esto seria conveniente que ella lo hiciera en otro lugar para que no suceda lo ocurrido y asi puede estar al servicio, una persona que tome interes para vender los productos de bienestar.

Gracias,

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	17
Número de Identificación	63310413
Nombre	GRACIELA GUTIERREZ BLANCO
Dirección de Correspondencia	Cr 33 No. 196 - 103
Municipio de Residencia	FLORIDABLANCA
Barrio	Conjuntos Paraguaitas II
Teléfono Fijo	6196748
Correo Electrónico	ggutier@uis.edu.co

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Calidad del Servicio.
Fecha y hora de registro	2012-09-13 , 11:29:43 AM

Descripción de la Solicitud

Generalmente utilizo los servicios de la cafetería de Bienestar Universitario, porque me parece un sitio agradable, aseado y comodo para consumir alimentos, pero desafortunadamente he notado la falta de capacitación a las personas que atienden el público, el manejo que le dan a los alimentos cuando los van a entregar a los consumidores, he presenciado por ejemplo: cuando van a entregar una empanada, arepa...etc tocan los alimentos con las manos, estornudan cerca a las vitrinas con alimentos, no utilizan tapabocas...además en la atención al consumidor no tienen el menor reparo en responder de manera grosera, muy pocas personas se dirigen de manera adecuada y respetuosa a quienes compramos sus productos... de tal forma que tenemos que quedarnos callados o mejor no volver a consumir en este sitio.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	24
Número de Identificación	1038359044
Nombre	EDGAR ANDRES GARCIA GONZALEZ
Dirección de Correspondencia	cr27# 11-58
Municipio de Residencia	
Barrio	universidad
Teléfono Fijo	6303258
Correo Electrónico	max7254@hotmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2012-09-26 , 11:52:19 AM

Descripción de la Solicitud

displidencia y mal trato a las personas que frecuentan la cafetería de bienestar unioversitario, por parte de algunas señoras que prestan el servicio en especial la señora BETTY ABRIL, Prefiere contestar el celular y hacer llamadas por el teléfono de la cafetería a atender a las personas que se encuentran en el mostrador.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	1128
Número de Identificación	1100950519
Nombre	GLADYS TATIANA BALLESTEROS SANTANA
Dirección de Correspondencia	Calle 17 No. 25-39 Apt. 402
Municipio de Residencia	
Barrio	san alonso
Teléfono Fijo	6324830
Correo Electrónico	tatianasantanab@gmail.com

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2015-07-17 , 10:46:59 AM

Descripción de la Solicitud

Señores Bienestar Universitario,

El día 14 de Junio en horas de la mañana, estuve en la cafetería de Bienestar Universitario para comprar onces, en la cafetería se encontraba la señora Leonar sentada en frente de la caja mirando el celular, salude 2 veces para solicitar el servicio, como la señora no levantaba ni la mirada para atenderme, a la tercera vez, salude con un tono de voz mucho más fuerte y estirandome por encima de las vitrinas, de esto, lo único que logré fue que la señora me volteara a mirar de mala forma y volviera a su "trabajo" con el celular. posterior a eso, miré

rapidamente si se encontraba la cajera y no vi a nadie, en vista de que se me ignora absolutamente, quise ir a reportar mi queja directamente con el director de la cafetería y al salir me fije que por las ventanas se veía que estaba la señora Leonor junto con la cajera Paola hablando entre ellas y esta última esta detras de la máquina cafetera, motivo por el cual no la vi al buscarla.

No es la primera vez que me pasa esto, anteriormente ya había pasado una queja sobre algo parecido y me inquieta que no se tomen medidas sobre esto puesto que creo que no es justificable que en la cafetería como la mayoría de las personas que atienden son personas mayores debamos tenerles paciencia, aun así considero que esto es un servicio y que la cafetería tiene potencial pero que si no se tiene buena atención al cliente, las personas preferiremos caminar un poco más e ir a Iraka, que es la más cercana a Bienestar.

Respuestas a la Solicitud

Número de Radicado	1129
Número de Identificación	37891393
Nombre	sofia amparo gomez BELTRAN
Dirección de Correspondencia	
Municipio de Residencia	
Barrio	
Teléfono Fijo	6315122
Correo Electrónico	SOFIGOBE@YAHOO.COM

Tipo Solicitud	QUEJA - RECLAMO
Motivo de la Solicitud	Atención al Usuario.
Fecha y hora de registro	2015-07-21 , 9:38:19 AM

Descripción de la Solicitud

POR 3 O 4 MINUTOS EN LA CAFETERIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO, NADIE ATENDIO, HABIAN 3 PERSONAS EN LA FILA Y TODOS DECIDIMOS RETIRARNOS.

POR MOTIVO PERSONAL DE LA CAJERA (HABLANDO POR TELEFONO)ESTA NO QUIZO ATENDERNOS.

Anexo B. Encuesta Satisfacción del Cliente

En una estrategia que estamos implementando con el objetivo de conocer la percepción de la Comunidad Universitaria sobre el servicio de la Cafetería de Bienestar y para encontrar oportunidades que contribuyan a mejorarlo, queremos conocer su opinión y nivel de satisfacción, a través de las siguientes preguntas:

1. En la Comunidad Universitaria, usted es:
a. Estudiante ____ b. Empleado ____ c. Profesor ____ d. Otro, ¿cuál? _____

2. De los productos que se ofrecen en la cafetería, ¿cuáles consume con mayor frecuencia?

3. ¿Con qué frecuencia los consume?
a. Diariamente ____ b. Dos veces a la semana ____
c. Una vez a la semana ____ d. Menos de una vez a la semana ____

4. ¿Cómo califica estos productos?
a. Excelentes ____ b. Buenos ____ c. Regulares ____ d. Malos ____

5. ¿Encuentra los productos que quiere adquirir?
a. Sí ____ b. No ____

6. ¿Son adecuados los precios de los productos?
a. Sí ____ b. No ____

7. ¿Qué otros productos le gustaría encontrar?

8. La calidad del servicio recibido es:
a. Excelente ____ b. Buena ____ c. Regular ____ d. Mala ____

9. ¿Cómo califica los atributos de servicio del personal que lo atiende en la cafetería? Por favor escoja los que considere conveniente:

Agradable ____	Asertivo ____	Desagradable ____	Mal humorado ____
Amable ____	buena comunicación ____	Indiferente ____	
Servicial ____	Ágil ____	Irrespetuoso ____	
Atento ____	Proactivo ____	Lento ____	

Justifique su respuesta de acuerdo con los atributos escogidos anteriormente:

10. ¿Ha tenido dificultades con el personal que labora en la cafetería? ¿Cuáles?

11. ¿Cuánto tiempo espera normalmente para ser atendido?

- a. Entre 0 y 5 minutos ____ b. Entre 6 y 10 minutos ____ e. Más de 20 minutos
c. Entre 11 y 15 minutos ____ d. Entre 16 y 20 minutos ____

12. ¿Cuánto es el tiempo que más ha esperado?

- a. Menos de 10 minutos ____ b. Entre 11 y 20 minutos ____
c. Entre 21 y 30 minutos ____ d. Más de 30 minutos ____

13. ¿En qué horario es mayor el tiempo de espera?

- a. De 8 a 11 a.m. ____ b. De 11 a.m. a 1 p.m. ____
c. De 1 a 4 p.m. ____ d. Después de las 4 p.m. ____

14. Si adquiere o ha adquirido almuerzos, ¿le parece conveniente el horario establecido para su venta?

- a. Sí ____ b. No ____

Si su respuesta es negativa, por favor indique sus propuestas de mejora.

15. ¿Está usted de acuerdo con el sistema de venta de fichos y entrega de almuerzos en la cafetería?

- a. Sí ____ b. No ____

Si su respuesta es negativa, por favor indique sus propuestas de mejora.

16. ¿En qué condiciones encuentra normalmente las instalaciones de la cafetería? (Aseo, orden, etc.)

- a. Excelente ____ b. Buena ____ c. Regular ____ d. Mala ____

17. En cuanto a mobiliario, iluminación, temperatura, etc., ¿qué apreciación tiene de la cafetería?

- a. Excelente ____ b. Buena ____ c. Regular ____ d. Mala ____

18. ¿Cuáles son las principales razones para comprar en la cafetería?

- a. La calidad de los productos ____ b. El precio de los productos ____
c. La variedad de los productos ____ d. Localización ____
e. Calidad en la atención ____ f. El trato que recibe del personal ____
g. Otra(s), ¿cuál(es)?

19. ¿Qué aspectos le gustaría que mejoraran en la cafetería?

20. ¿Cómo sugiere mejorarlos?

Gracias por su amable colaboración

Anexo C. Diagnóstico observacional de tiempos de espera en la fila del almuerzo

Durante los días de la semana del 2 al 3 de noviembre de 2015, se observó el servicio de la cafetería de bienestar durante la hora del almuerzo, de 11:30 am a 1 pm, donde se encontraron los siguientes aspectos:

El día lunes, llegaron personas a solicitar el almuerzo a las 11:30, pero debieron esperar hasta las 11:47 para ser atendidos.

Se observaron los tiempos que dos personas seleccionadas aleatoriamente demoraban en la fila, una de ellas demoró 4 minutos en la fila de fichos y 10 en la de entrega de almuerzo, la otra solo hizo fila para reclamar el almuerzo pues había adquirido el ficho con anterioridad, se demoró 12 minutos en esta fila.

A las 12:23 se acaban los fichos, aproximadamente 10 personas que estaban en la fila tuvieron que irse sin almuerzo.

Igualmente se observaron largas filas para reclamar los fichos y los almuerzos.



Anexo D. Sesión para identificar factores de éxito en la Cafetería

1. Introducción.

El objetivo principal de esta sesión es conocer su opinión sobre los factores que influyen en su percepción de calidad del servicio en las cafeterías de la Universidad, con énfasis en la cafetería de Bienestar Universitario.

Para esto, tenga en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cómo es su experiencia con las cafeterías de la universidad?
- ¿Qué problemas encuentra en el uso diario?
- ¿Qué aspectos considera positivos?
- ¿Qué aspectos son susceptibles de mejora?
- ¿Qué aspectos positivos y negativos considera más importantes para valorar los servicios de cafetería que se ofrecen en la universidad?

2. Metodología.

Se establecerán seis estaciones, cuatro de ellas basadas en las dimensiones del modelo Servperf, para obtener criterios de medición de la calidad de servicio, una quinta, donde se solicitará información sobre cafeterías de la UIS y la última para recolectar ideas de mejora. En cada estación se ubica un cartel con imágenes representativas de la dimensión, post-it y lapiceros para que los participantes escriban los aspectos que consideran claves en la prestación del servicio. A continuación se presentan dichas dimensiones con una pequeña descripción:

- a) Infraestructura: condiciones físicas de la cafetería como iluminación, diseño, confort, niveles de ruido, imagen etc.
- b) Producto: características como calidad higiénica, nutricional, precio, sabor, color, olor, textura, tamaño, presentación, conservación, etc.
- c) Tiempo de espera: tiempos en cada etapa del servicio, tiempo de espera, de entrega de los productos, etc.

- d) Atención al cliente: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios, conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- e) Cafeterías de la universidad: estación para conocer los aspectos por los que los participantes compran en otras cafeterías de la universidad (central e Iraka): precio, calidad de los productos, infraestructura, atención del personal, tiempo de atención, etc.
- f) Ideas de mejora: captar ideas de los participantes que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de la cafetería de Bienestar Universitario.

3. Desarrollo de la dinámica.

Se realizaron dos sesiones, una con estudiantes y otra con trabajadores, donde cada participante escribió en post-it los factores que consideran importantes en la percepción de calidad en el servicio de cafetería. Posteriormente se recopiló la información suministrada por los participantes, se organizó de acuerdo a la frecuencia en que se mencionaron.

Adicionalmente, se dialogó directamente con algunos docentes quienes dieron su opinión sobre los factores evaluados, información que se adicionó a la recolectada en las dinámicas.

4. Resultados.

Sesión con estudiantes:





Sesión con empleados:



A continuación se presenta el consolidado de la información recolectada en las dinámicas y con los docentes entrevistados, se clasifica en las dimensiones estructuradas y se relaciona con la frecuencia que fueron mencionadas por los participantes en las actividades.

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICA	# de caract.	FRECUENCIA
Infraestructura	Amplitud, estado del espacio físico, tamaño suficiente para atender la demanda.	1	10
	Ergonomía, estado, cantidad del mobiliario.	2	5
	Pinturas, ambiente agradable, decoración, colores llamativos.	3	5
	Distribución del mobiliario.	4	5
	Condiciones adecuadas del lugar donde se ubica el mobiliario (sombra, ventilación, ruido).	5	3
	Señalización en la fila, lista de precios, anuncios: producto del día.	6	3
	Claridad en el horario de entrega de almuerzo, que las mesas no estén ocupadas por estudiantes.	7	2
	Limpieza del lugar.	8	1
	No permitir el ingreso de animales.	9	1
	Tamaño de la cocina, son pequeñas.	10	1
	Lugar para el aseo de manos.	11	1
	Sistema de entrega (fila y mesón)	12	1
	Instalación donde se sirve el almuerzo no mantiene caliente la comida	13	1
Productos	Menús saludables: frutas, jugos de frutas, comidas vegetarianas, productos naturistas, salpicón, naranjada, menos fritos.	1	17
	Variedad de los productos, opciones que suplan almuerzo, snacks.	2	8
	Calidad de los productos.	3	4
	Presentación y cantidad de los almuerzos.	4	4
	Precio proporcional al tamaño y calidad de los productos.	5	3
	Productos en envase retornable, no gaseosa en vaso.	6	3
	Manejo de materias primas, capacitación del personal en preparación.	7	2

	Información nutricional de los productos preparados en cafetería.	8	1
	Algunos días no hay buena combinación nutricional.	9	1
Tiempos de espera	Agilidad en el servicio, rápido y eficiente, agilidad en la caja.	1	9
	Tiempo de espera debe ser menor a 20 minutos / inferior a 5 minutos	2	7
	Claridad y cumplimiento de la hora de entrega de almuerzos.	3	2
	Que el personal conozca las existencias y precios de los productos.	4	1
	Cantidad de personal en la zona de atención.	5	1
	Fichos.	6	1
Atención al cliente	Actitud para la atención, amabilidad, respeto, cordialidad, paciencia, disposición, temperamento de las señoras y auxiliares.	1	16
	Servicio ágil y efectivo.	2	2
	Cantidad suficiente de personal para la atención y aseo.	3	2
	Problemas, demoras en el pago.	4	2
	Capacitación del personal en servicio al cliente	5	2
	Falta política de atención al cliente.	6	1
	Incentivos por compras.	7	1
	En ocasiones no preparan el producto solicitado.	8	1
Personal idóneo.	9	1	
Cafeterías UIS	Variedad de productos.	1	15
	Ubicación y condiciones del lugar (sombra, ventilación, tranquilidad, espacio amplio)	2	10
	Comodidad, cantidad de sillas y mesas	3	9
	Atención rápida y amable del personal.	4	6
	Lista de precios.	5	3
	Precios cómodos, bajos.	6	3
	Entretenimiento (TV).	7	1
	Microondas público.	8	1
	Ambientar el lugar con música instrumental.	9	1

Anexo E. Herramienta diagnóstica

En relación al servicio de la Cafetería de Bienestar, seleccione la respuesta que considere adecuada.

Infraestructura *

	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Amplitud y espacio físico de la cafetería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración y ambiente del lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza del lugar y del mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergonomía y calidad del mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad del mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distribución del mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Señalización en la fila, lista de precios, anuncios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Productos *

	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Variedad del menú para el almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Combinación nutricional de los almuerzos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación del almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura del almuerzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de los productos (snack, gaseosas, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad de productos naturales ofrecidos (fruta, ensaladas, jugos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La relación entre la calidad de los productos y el precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiempos de espera *

	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Agilidad del personal en la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Rapidez en la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempos de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiencia en el pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de fichos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Atención al cliente *

	Muy mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Amabilidad, respeto, cordialidad, paciencia, disposición del personal de la cafetería durante la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad, respeto, cordialidad, paciencia, disposición de los auxiliares durante la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad del personal en la zona atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del personal de la cafetería en la preparación de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de los auxiliares de la cafetería en la preparación de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

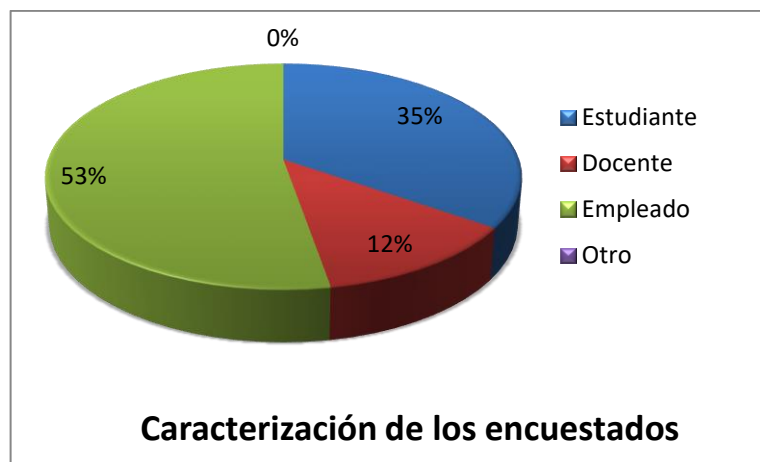
Sugerencias de mejora

Para nosotros es importante conocer las sugerencias de nuestros clientes, por favor indíquenos los aspectos que le gustaría que mejoraran y sugiéranos como mejorarlos.

Gracias por su amable colaboración.

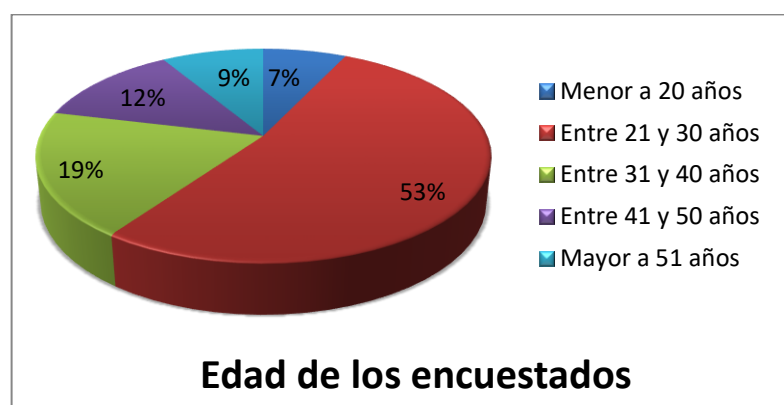
Anexo F. Resultados – Encuesta percepción de calidad del cliente

1. En la comunidad universitaria, usted es:



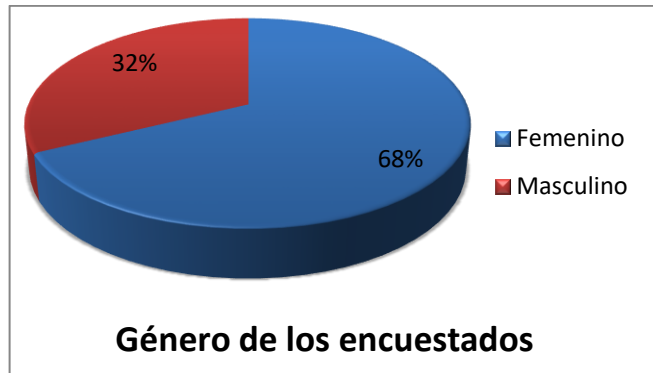
El 53% de los encuestados son empleados de la universidad, seguido por el 35% de estudiantes, estos dos grupos representan la mayoría de clientela de la Cafetería de Bienestar Universitario.

2. Su edad, es:



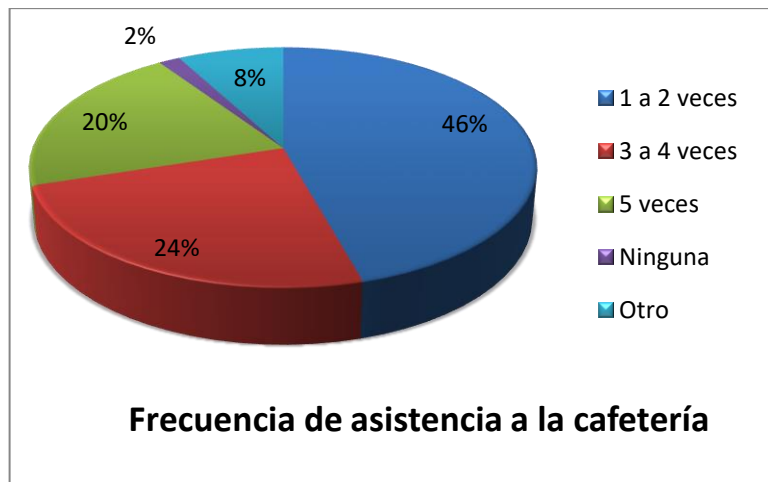
El 53% de los encuestados se encuentran en edad de 21 a 30 años, y el 19% en edad de 31 a 40 años, quienes como jóvenes y adultos, son más críticos a la hora de elegir los productos que consumen y al valorar la atención recibida en la prestación del servicio.

3. Género



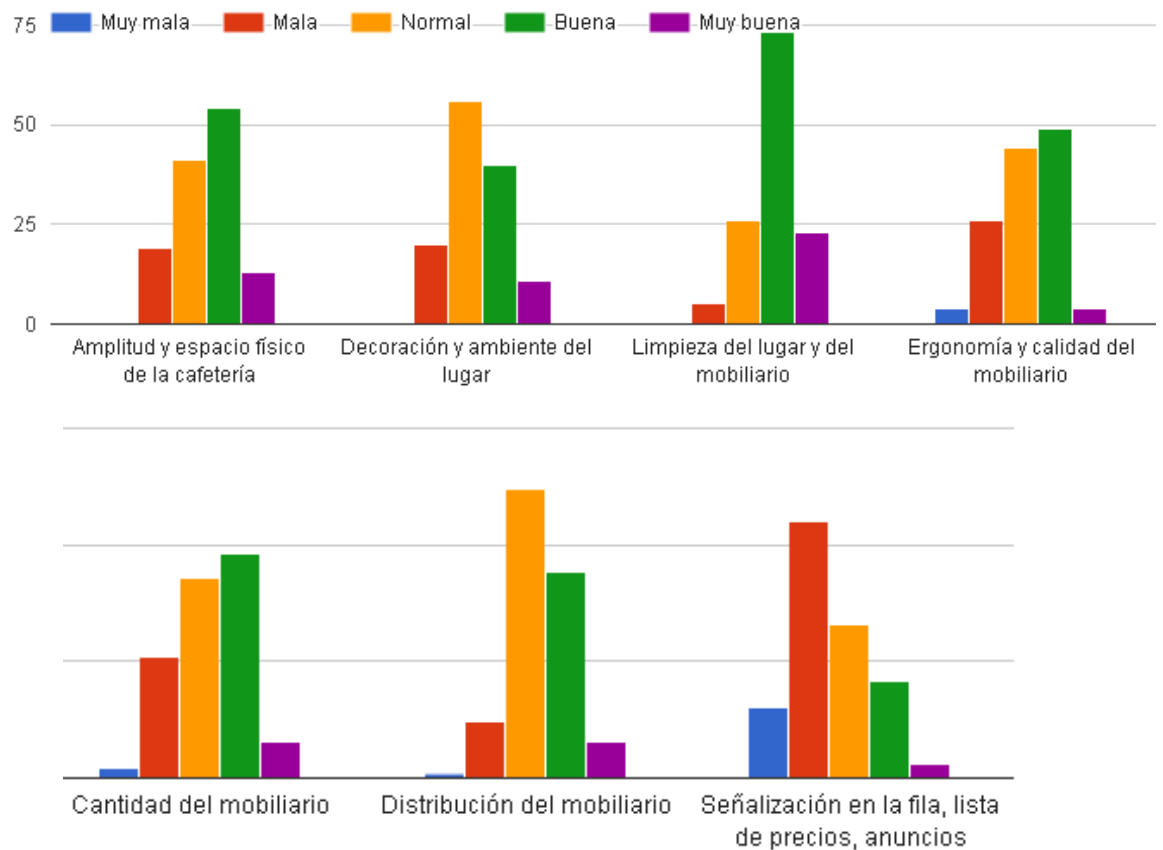
El 68% de los encuestados son mujeres, quienes buscan alimentarse mejor, con opciones de comida más saludables.

4. ¿Cuántas veces acude a la cafetería por semana?



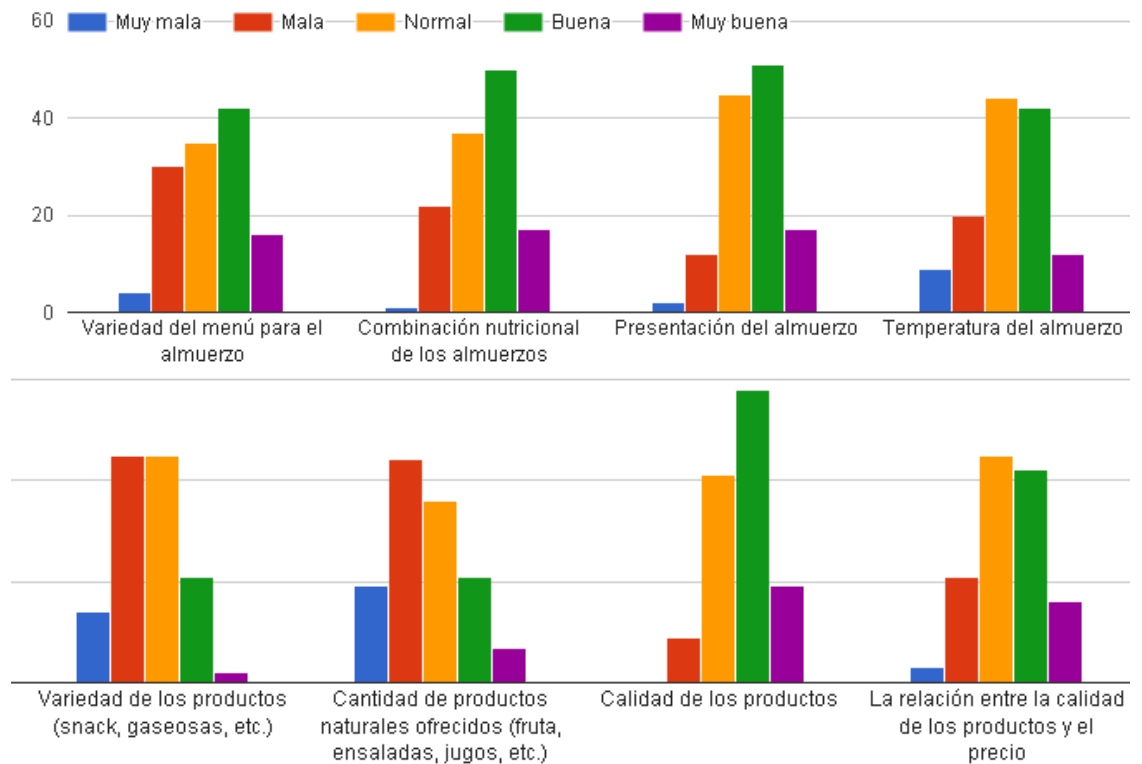
La frecuencia con que acuden los encuestados a la cafetería, en su mayoría con el 46% es de una a dos veces, lo que es un porcentaje un poco bajo, pero por otro lado el 24% y 20% de los encuestados la frecuentan de tres a cuatro veces y cinco veces, respectivamente, quienes se consideran como clientes frecuentes, por ende tienen un alto conocimiento del servicio ofrecido y mayor criterio para evaluarlo.

5. Infraestructura



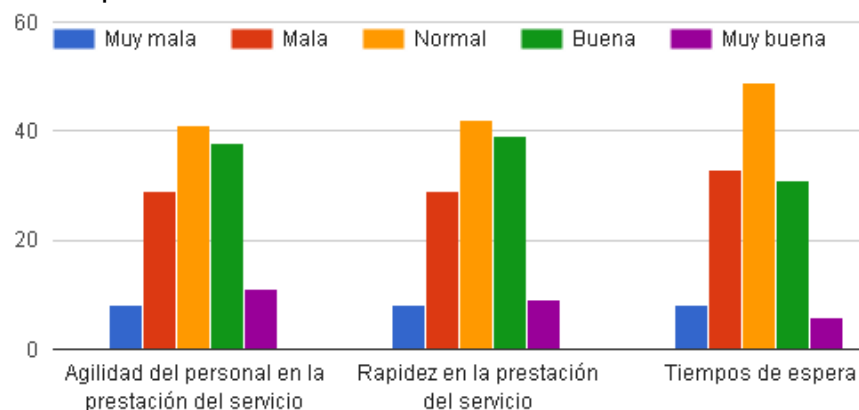
En general, la calificación asignada para los factores de infraestructura fue buena, el factor con mejor calificación fue *limpieza del lugar y del mobiliario*, seguido de *amplitud y espacio físico de la cafetería*, por otro lado, son evaluadas como bajas la *señalización en la fila, lista de precios, anuncios*, seguido *ergonomía y calidad del mobiliario*. Estos resultados permiten observar que hay oportunidad de mejora en los anuncios y listas de precios presentes en la cafetería y en el mobiliario.

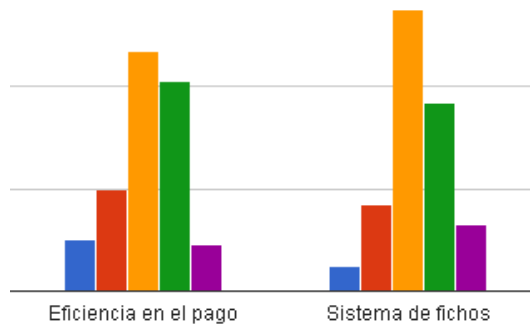
6. Productos.



Los factores con mejor calificación son *calidad de los productos* y la *presentación del almuerzo*, con menor calificación se encuentra la *cantidad de productos naturales*, la *variedad de productos* y del *menú del almuerzo*. Lo que evidencia que los clientes buscan productos saludables y variedad de los mismos, y aunque se ofrecen en la cafetería, no son conocidos o se acaban rápidamente.

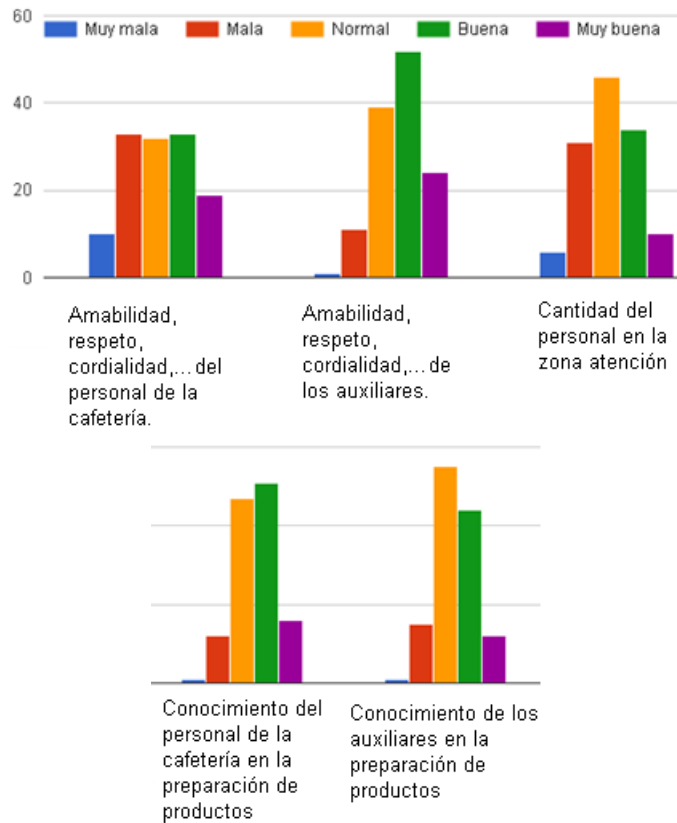
7. Tiempos de espera





Esta dimensión es evaluada por los encuestados con opiniones distribuidas, se puede concluir que en promedio todos los factores reciben una calificación normal, pero se observa inconformidad de los encuestados, especialmente en los factores *Agilidad, rapidez en la prestación del servicio y tiempos de espera.*

8. Atención al cliente



Los factores con mejor calificación son *el conocimiento en la preparación de productos y la amabilidad de los auxiliares en la atención*, la menor calificación es asignada a la *amabilidad del personal de la cafetería y la cantidad de personal en la zona de atención*.

9. Sugerencias de mejora.

Para el análisis realizado se agrupan los comentarios según el factor que se sugiere mejorar de los estipulados en la encuesta, igualmente se le asigna la frecuencia de acuerdo al número de veces que fueron mencionados, esta tabulación se presenta a continuación:

Factor a mejorar	Sugerencia	Frecuencia
Infraestructura	Lista de precios visible	4
	Ampliación del lugar, si es posible. Mejorar infraestructura, aumentar capacidad	4
	No dejar entrar mascotas	1
	Arreglar los tomas eléctricos dañados.	1
	Mejorar cantidad de mobiliario para el almuerzo	1
	Las mesas son muy pequeñas y con las bandejas no caben, a veces la gente no puede servirse porque no hay bandejas, deberían utilizarse solo para llevar el almuerzo hasta la mesa.	1
	Tener las mesas limpias y ordenadas, retirar los platos del almuerzo	1
	Mejorar el servicio de WiFi y señal	1
Productos	Ofrecer mayor cantidad y variedad de productos naturales, ensaladas de frutas y verduras, jugos, menús vegetarianos, dieta más saludable	12
	Tener mayor variedad de productos, desayunos, snacks para media mañana o tarde	9
	Aumentar cantidad de almuerzos, atender la demanda de la universidad, en ocasiones se termina a las 12 o 12:30	6
	Servir porciones en el almuerzo equitativas para todas las personas y no sean selectivas. Uso de instrumentos que garanticen las porciones equitativas	5
	Aumentar el tamaño de los vasos de jugo	4
	Mejorar la calidad de la preparación de los almuerzos. Mejor sabor, menos condimentos (cebolla)	4
	El menú visto en una semana es variado, pero si se acostumbra a almorzar allí se hace repetido y aburrido. Más variedad en los almuerzos	4

	Disminuir la cantidad de fritos en el almuerzo, que los alimentos sean menos grasosos	3
	Implementar una estación de frutas (como están en la entrada de la u) - Sería muy agradable ver una barra de frutas y ensaladas	3
	Mejorar la porción de pollo o carne en los almuerzos	3
	Almuerzos de diferentes precios, según el apetito del comensal. Que se pueda armar el almuerzo y se cobre acorde	3
	Servir más caliente la comida	2
	Retomar platos que ofrecían antes como: crema de tomate, zanahoria, canolis, crepes, variedad de ensaladas. Incluir menús especiales con más frecuencia	2
	Mejorar calidad de los jugos, con mayor cantidad de fruta	2
	Que haya frappe la mayor cantidad de tiempo y bajarle un poco en el azúcar a éste	2
	El almuerzo especial debería tener postre	1
	Exigir que el proveedor entregue los productos en buen estado	1
	Cumplir con el menú semanal	1
	Tener la opción de cambiar el arroz por más ensalada	1
	Vender porciones adicionales aparte, como la sopa	1
	Mostrar alimentos frescos en la vitrina, que no parezcan de varios días	1
	Los desechables para llevar los almuerzos son muy costosos y NUNCA HAY	1
	Ofrecer en las tardes gelatinas, salpicón con helado, quesos, refrigerios agradables y llamativos. Más surtido en helados y postres	1
	Que los precios de los productos no sean tan caros, son el doble de comprarlos por fuera de la universidad	1
	Prefería el almuerzo económico que ofrecían antes, porque este era más saludable, se ofrecía verdura, proteína y jugo... Así era mejor, ahora el almuerzo es 70% arroz y eso no es muy bueno. Antes me gustaba mucho ir a almorzar allí, pero ahora es más costoso y tiene demasiado arroz, ya prefiero almorzar fuera. Espero tengan en cuenta esta opinión.	1
Tiempos de espera	Servir los almuerzos puntuales, aclarar los horarios para pedir y servir el almuerzo	2
	Mejorar el sistema de fichos en la designación del producto que vende, por ejemplo sopas y demás	2
	Largos tiempos de espera en horas picos o cuando hay algún evento en la universidad, porque el servicio funciona por encima de su capacidad	2
	Tomar el pedido antes de medio día	1
	Hacer dos filas a la hora del almuerzo	1
	Extender el horario en la hora del almuerzo	1
	Dar la opción de apartar los almuerzos toda la semana	1

	Buscar una estrategia para venta del almuerzo ya que no siempre se puede ir antes del mediodía a realizar la fila para comprar almuerzo, y más cuando se es empleado administrativo. Alternativas tal vez que se puedan desarrollar por medio del sistema de información de la Universidad	1
Atención al cliente	Mejorar amabilidad, cordialidad, respeto de las señoras que atienden	9
	Funcionario(a) más ágil y con más carisma, cordialidad en caja y en la venta de fichos	6
	Que siempre haya personal en la zona de atención	2
	Más amabilidad de la persona que da la información sobre los menús por teléfono	2
	Dar un curso de servicio al cliente a auxiliares y trabajadores.	1
	Que el personal conozca los productos que ofrecen (ej: de que son las empanadas)	1
	Es necesario el cambio de personal por el mal servicio que están prestando y las malas experiencias vividas dentro del servicio.	1
	Uso de tapabocas por el personal que sirve los almuerzos	1
Otros	Formular mejor la encuesta, que sean más específicos, no se puede calificar a todo el personal en general	1
	Coloquen una cafetería para atender pobres no para atender ricos que todo sea barato y bueno. eso sí es lo único excelente que los alimentos son muy buenos pero por favor que el nombre de bienestar haga alusión a que todo es barato. eso es lo feo que es caro. muchas gracias	1
	Brindar los servicios de la Cafetería de Bienestar en las otras Sedes, al menos las del Área Metropolitana de Bucaramanga.	1
	CALIFIQUE CON MALA PORQUE FALTO LA CATEGORIA DE RESPUESTA: REGULAR, MI OPINION GENERAL ES QUE EL SERVICIO ES REGULAR Y HAY OPORTUNIDADES DE MEJORA	1

Anexo G. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO (%)	BIENESTAR UNIVERSITARIO			IRAKA			CAFETERÍA CENTRAL		
		Cal.	Pon.	Descripción del factor	Cal.	Pon.	Descripción del factor	Cal.	Pon.	Descripción del factor
Portafolio (variedad de productos)	20	3	60	Falta mayor variedad en snacks	4	80	Tiene buena variedad de productos	5	100	Cuenta con gran variedad de productos
Menús saludables (frutas, verduras)	15	4	60	Ofrecen productos como ensaladas, jugos naturales, aunque son poco conocidos por los clientes	3	45	Sandwich	3	45	Algunos jugos naturales y algunas frutas.
Ubicación y condiciones del lugar/infraestructura	10	4	40	El lugar se ubica bajo techo, es fresco, hay mucho ruido especialmente a la hora de almuerzo	4	40	El lugar es fresco, corre brisa, no es totalmente cubierto, se expone al sol y a la lluvia	2.5	25	No cuenta con instalaciones adecuadas para que los clientes consuman los productos
Comodidad, cantidad de sillas y mesas	10	3	30	Las sillas no son cómodas	3.5	35	Mobiliario poco cómodo	1.5	15	No cuenta con mobiliario
Servicio al cliente (atención rápida, ágil, amable)	10	2.5	25	Poca amabilidad y agilidad del personal	4	40	Atención amable	4	40	Atención rápida
Precio	10	3.5	35	Algunos clientes la perciben como costosa, otros como económica	2	20	Precios altos	4.5	45	Precios adecuados, cómodos para los clientes
Lista de precios visible	5	2.5	12.5	Solo se muestra el precio del almuerzo	3.5	18	Se muestran precios de algunos productos		2	No tiene lista de precios visible
Calidad de los productos	5	3	15		4	20		4	20	
Diseño del lugar (Ambiente, decoración)	5	3.5	17.5	Poca decoración	4	20	Buen ambiente	3	15	Recientemente realizaron una reforma en la decoración
Tiempos de espera (cortos)	5	2	10	Largos tiempos de espera	3.5	18	Tiempos de espera moderados	4.5	23	Atención rápida
Entretenimiento (TV, música)	5	2	10	No hay entretenimiento disponible	3.5	18	Música	4.5	23	Televisión
Puntuación total	100		315			353			352	
Porcentaje de desempeño			63			71			70	

Anexo H. Cuestionario – Evaluación de brechas

Las siguientes preguntas se enfocan en la evaluación del servicio de Cafetería de Bienestar Universitario mediante el modelo de discrepancias entre las expectativas del cliente. Por favor seleccione la respuesta que considere conveniente.

Pregunta	Definitiva-mente sí	Probable-mente sí	Indec-iso	Probable-mente no	Definitiva-mente no
1. Usted conoce con precisión lo que sus clientes esperan.					
2. Usted conoce los aspectos importantes que definen un servicio de alta calidad para el cliente.					
3. Usted conoce los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.					
4. Existen especificaciones de calidad claramente definidas para la prestación del servicio.					
5. Las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.					
6. Para la fijación de estándares se consideran las expectativas de los clientes.					
7. Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.					
8. Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.					
9. La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.					
10. Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing son consecuentes con el servicio suministrado.					
11. La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difícil de superarlas.					

Anexo I. Resultados análisis de brechas

Se organiza y se realiza un análisis de la información suministrada por los directivos, teniendo en cuenta la agrupación de ítems por GAP, para verificar si existe o no discrepancia en el servicio.

GAP 1

Directivo	Ítem		
	1	2	3
1	2	4	4
2	2	4	4
3	2	4	2
Total	6	12	10
Promedio	2,00	4,00	3,33

Ítem	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
1. Usted conoce con precisión lo que los clientes esperan.	0	0	0	100%	0
2. Usted conoce los aspectos importantes que definen un servicio de alta calidad para el cliente.	0	100%	0	0	0
3. Usted conoce los niveles de prestación que se requieren para ofrecer un servicio de calidad.	0	67%	0	33%	0

Ítem 1: el 100% de los encuestados afirman que probablemente no conocen con precisión lo que los clientes esperan del servicio.

Ítem 2: en cuanto al conocimiento de aspectos importantes el 100% de los directivos de la Sección coinciden en que probablemente sí los conocen.

Ítem 3: el 67% de los encuestados probablemente sí conocen el nivel de prestación para un servicio de alta calidad, mientras el 33% probablemente no lo conoce.

Al analizar el Gap con las respuestas obtenidas, se observa que si existe discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos de esas expectativas, por lo que es necesario que haya un trato más cercano que les permita conocerlos mejor.

GAP 2

Directivo	Ítem		
	4	5	6
1	1	1	2
2	2	2	2
3	1	1	2
Total	4	4	6
Promedio	1,33	1,33	2,00

Ítem	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
4. Existen especificaciones de calidad claramente definidas para la prestación del servicio.	0	0	0	33%	67%
5. Las especificaciones de calidad de los servicios son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes.	0	0	0	33%	67%
6. Para la fijación de estándares se consideran las expectativas de los clientes.	0	0	0	100%	0

Ítem 4: para verificar la existencia de especificaciones de calidad en la prestación del servicio, se preguntó a los directivos, todos coinciden en que no existen, el 67% aseguran que definitivamente no existen y el 33% dicen que probablemente no existen.

Ítem 5 y 6: en consecuencia, los directivos muestran que no se tienen en cuenta las percepciones que se tienen de las expectativas de los clientes para definir las especificaciones de calidad.

Al analizar este GAP, se puede observar que no se tienen claramente definidas las especificaciones de calidad para la prestación del servicio, lo que se traduce en una discrepancia entre estas y las expectativas del cliente. En este caso sería conveniente definir las especificaciones de calidad para la prestación del servicio y posteriormente evaluar si aún se presenta la brecha.

GAP 3

Directivo	Ítem		
	7	8	9
1	3	4	5
2	2	2	4
3	4	5	4
Total	9	11	13
Promedio	3,00	3,67	4,33

Ítem	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
7. Existen discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido debido a que las especificaciones son demasiado complicadas o rígidas.	0	33%	33%	33%	0
8. Las discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido son producidas por los desajustes entre empleados y funciones.	33%	33%	0	33%	0
9. La ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa produce discrepancias entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido.	33%	67%	0	0	0

Ítem 7: los encuestados tienen opiniones divididas acerca de si existen discrepancias entre el servicio ofrecido y las especificaciones de calidad pues estas son demasiado rígidas y complicadas, en promedio se encuentran indecisos sobre este ítem.

Ítem 8: la mayoría de los directivos dicen que las diferencias entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido se debe por desajustes entre empleados y funciones.

Ítem 9: los directivos encuestados afirman que la discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio ofrecido se presenta por la ambigüedad en la definición de funciones.

Al observar las preguntas asociadas con el Gap 3, se observa que existe discrepancia entre el servicio ofrecido y las especificaciones de calidad. Al igual que en el Gap 2, es necesario definir claramente las especificaciones de calidad para posteriormente evaluar la presencia de esta brecha.

GAP 4

			Ítem
Directivo	10	11	
1	2	2	
2	1	2	
3	2	2	
Total	5	6	
Promedio	1,67	2,00	

Ítem	Definitivamente sí	Probablemente sí	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
10. Las promesas que se les hace a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son	0	0	0	67%	33%

consecuentes con el servicio suministrado.					
11. La información que los clientes reciben a través de la publicidad eleva las expectativas de los clientes y son difícil de superarlas.	0	0	0	100%	0

Ítem 10: los directivos coinciden en que las promesas que se hacen a los clientes son consecuentes con el servicio suministrado.

Ítem 11: el 100% de los directivos coinciden en que la publicidad probablemente no eleva las expectativas de los clientes.

En la evaluación del gap 4 no existe discrepancia, pues lo que se muestra en publicidad es acorde con el servicio ofrecido. Uno de los directivos sugiere que se realice más publicidad de los productos que se ofrecen.

GAP 5

En la evaluación de los cuatro Gaps, se observa que en los tres primeros existe discrepancia, lo que lleva a la conclusión que existe diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tienen los directivos sobre estas expectativas.

Anexo J. Encuesta de satisfacción cliente interno

La presente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los empleados de la Cafetería de Bienestar Universitario. La información que se obtenga será CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.

Por favor califique los siguientes factores con la mayor sinceridad posible, según su grado de satisfacción, usando la escala de 1 a 5, donde 1= muy insatisfecho, 2 = Insatisfecho, 3 = Indeciso, 4 = satisfecho, 5 = muy satisfecho.

Relación con jefes

Factor	Jefe inmediato					Jefe de sección					¿Por qué?
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1. Relación de trabajo establecida con su jefe											
2. Cordialidad de su jefe											
3. Términos en que su jefe le imparte órdenes											
4. Atención que presta su jefe a sus opiniones											
5. Solución a inconvenientes o solicitudes presentadas											
6. Colaboración y compromiso de su jefe con su trabajo											
7. Nivel de exigencia hacia usted por parte de su jefe											
8. Nivel de exigencia por parte de su jefe a sus compañeros											
9. Manejo de conflictos entre compañeros de trabajo											
10. Liderazgo observado en su jefe											
11. Causas y forma en que recibe llamados de atención											

12. ¿Cuál es el motivo por el que recibe más llamados de atención de sus jefes?

Calidad de los productos preparados _____ Atención al cliente _____

Presentación personal _____ Otra, ¿cuál? _____

Relación con compañeros de trabajo

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
13. Relación de trabajo con sus compañeros						
14. Trabajo en equipo con sus compañeros						

Funciones

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
15. Claridad en la definición de sus funciones						
16. Anticipación con que le avisan de cambios en sus tareas						

Capacitaciones

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
17. Frecuencia con que recibe capacitaciones						
18. Temáticas tratadas en las capacitaciones						

19. Usted asiste a capacitaciones por:

Enriquecimiento intelectual ____ Obligación ____

Desarrollo profesional ____ Otro, ¿cuál?

20. El tema en el que usted se considera menos capacitado es:

Buenas prácticas de manipulación ____ Preparación de alimentos ____

Servicio y atención al cliente ____ Otro, ¿cuál?

Servicio al cliente

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
21. Políticas de calidad en la atención al cliente de cafetería de Bienestar						

22. Normalmente sus clientes se quejan por:

Largos tiempos de espera ____ Mala atención y servicio ____ Incumplimiento ____

Mala calidad del producto ____ Otro, ¿cuál?

23. ¿Usted conoce las políticas de calidad de la cafetería de Bienestar Universitario?

Sí ____ No ____ Algunas ____ Le es indiferente ____ No hay políticas establecidas ____

24. ¿Usted acostumbra a evaluar el servicio al cliente?

Sí ____ No ____ Algunas ____ Le es indiferente ____

25. ¿Qué hace cuando tiene algún inconveniente con un cliente?

Busca una solución ____ Se apoya en un compañero ____

Llama a su jefe ____ No le presta atención ____

Condiciones laborales

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
26. Motivación recibida como miembro de la Cafetería de Bienestar Universitario						

27. Espacios de esparcimiento y recreación ofrecidos para los trabajadores de la sección						
28. Su salario						
29. Actividades para mejorar el clima laboral						
30. Nivel de satisfacción con la Cafetería de Bienestar						

31. ¿Qué es lo que más le gusta de laborar en la Cafetería BU?
 Su labor ____ Aprender ____ Su jefe ____ Sus compañeros ____ Todo ____ Nada ____

32. ¿Qué le disgusta de trabajar en la Cafetería BU?
 Su labor ____ Aprender ____ Su jefe ____ Sus compañeros ____ Todo ____ Nada ____

Condiciones ambientales

Factor	1	2	3	4	5	¿Por qué?
33. Comodidad de su lugar de trabajo						
34. Comodidad de las instalaciones de la Cafetería						
35. El número de baños dispuestos para su uso						

Sugerencias:

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo K. Resultados encuesta satisfacción del cliente interno

La encuesta se aplicó a nueve empleados de la cafetería, a continuación se presenta un resumen de las respuestas dadas por los encuestados.

Relación con jefes.

Jefe inmediato	Factor/pregunta										
Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	5	5	5	5	5	5	5		4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5		5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	3		4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4
5	3	4	2	1	2	3	3	4	2	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4
8	4	4	3	2	2	3				3	2
9	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4
Total	41	42	39	35	35	39	35	21	26	37	37
Promedio	4.56	4.67	4.33	3.89	3.89	4.33	4.38	3.50	3.71	4.11	4.11

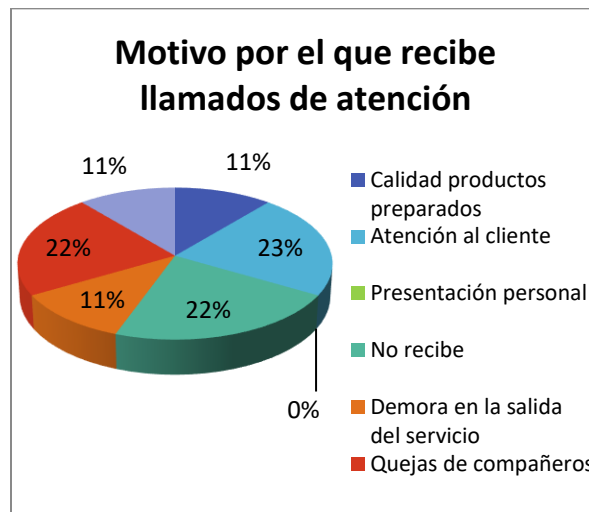
El factor calificado con mayor puntaje es “Cordialidad de su jefe”, lo que indica que los trabajadores reciben un buen trato de su jefe inmediato. El factor con menor puntaje es “Nivel de exigencia por parte de su jefe a sus compañeros”, lo que permite observar que los empleados perciben que se les exige más a ellos que a sus compañeros. Adicionalmente, en los comentarios de los empleados muestran que ellos perciben que sus jefes tienen preferencias, pues a algunos se les asignan horarios y trabajos más cómodos, en cuanto al clima laboral y manejo de conflictos, indican que no se presta la suficiente atención y también que no se escucha las opiniones, por lo que reciben llamados de atención injustificados.

Jefe de sección	Factor/pregunta										
Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4	5	5	5	5	5	5			5	5
2	4	5	5	5	5	5	5		5	5	
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4
5	3	4	2	1	2	3	3	4	2	3	3

6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	3	4	4	2	3	3	2	3	3	4	4
8	4	4	3	2	2	3				3	2
9	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	4
Total	38	42	39	34	35	39	35	23	27	36	32
Promedio	4.22	4.67	4.33	3.78	3.89	4.33	4.38	3.83	3.86	4.00	4.00

La relación con la jefa de sección es calificada como lejana, lo que se evidencia en la baja calificación que recibe el factor “Atención que presta su jefe a sus opiniones”.

Pregunta 12. ¿Cuál es el motivo por el que recibe más llamados de atención de sus jefes?



En igual proporción, las respuestas que recibieron mayor puntaje son: no reciben llamados de atención, Atención al cliente y quejas de los compañeros. Los empleados comentaron, que en general no reciben llamados de atención sino observaciones si se presenta un inconveniente en el servicio, pero se muestra insatisfacción por no recibir felicitaciones o reconocimiento por un trabajo bien realizado que los motive a mejorar.

Relación con compañeros de trabajo

Empleado	Factor	
	13	14
1	4	5

2	5	5
3	4	4
4	4	3
5	3	3
6	5	5
7	4	4
8	4	5
9	4	3
Total	37	37
Promedio	4.11	4.11

Los dos factores evaluados, la relación entre compañeros y el trabajo en equipo que realizan, reciben la misma calificación. En los comentarios dados por los empleados, se identifica que no tienen buena relación con todos. Algunos reciben más colaboración de los auxiliares.

Funciones

Empleado	Factor	
	15	16
1	5	5
2	5	5
3	5	5
4	5	5
5	5	5
6	5	5
7	5	5
8	5	5
9	5	5
Total	45	45
Promedio	5.00	5.00

El total de los empleados encuestados manifestaron tener sus funciones claramente definidas. Los cambios se presentan por incapacidad u otro tipo de dificultad de los empleados, para lo que se acuerda un cambio de horario.

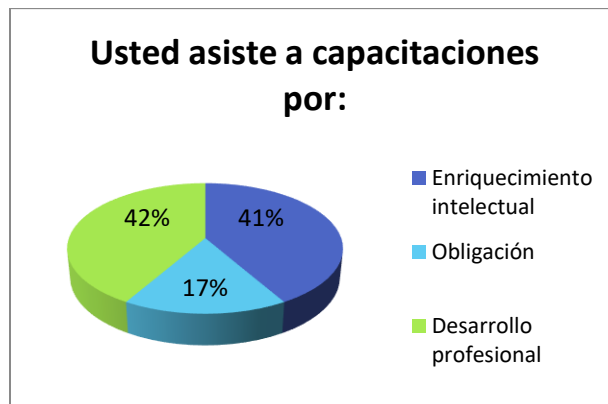
Capacitaciones

Empleado	Factor	
	17	18
1	1	5
2	4	4

3	3	5
4	3	4
5	2	5
6	4	4
7	2	2
8	1	1
9	2	5
Total	22	35
Promedio	2.44	3.89

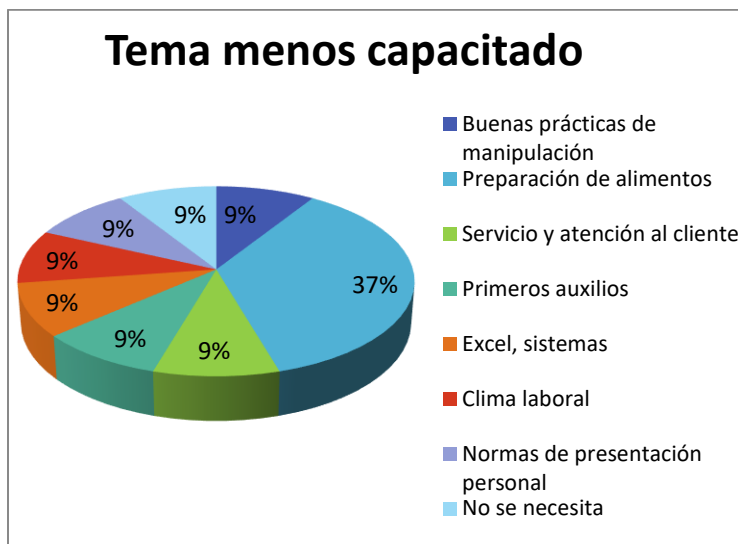
Los factores “frecuencia de las capacitaciones” y “temáticas tratadas”, son calificadas muy bajas, esto y los comentarios del personal evidencian insatisfacción por la baja frecuencia con que se realizan, igualmente mencionan que sus compañeras de trabajo que laboran en Comedores reciben más capacitaciones pues tienen más tiempo disponible y más flexibilidad en los horarios. También manifiestan que quisieran que se realizaran más capacitaciones, se organizara los horarios para aumentar la frecuencia con que se realizan.

Pregunta 19. Usted asiste a capacitaciones por:



Las principales las razones por las que les gustaría recibir capacitaciones son “enriquecimiento intelectual” y “desarrollo profesional”, esto ratifica el deseo de los empleados de recibir más capacitaciones.

Pregunta 20. El tema en el que usted se considera menos capacitado es:



El tema en que quieren recibir más capacitaciones es en “preparación de alimentos”, esto pensando en mejorar sus habilidades y realizar un mejor desempeño de sus funciones. Con menor porcentaje se presentan otras temáticas que como consideración personal podrían ser tratados en capacitaciones. Por otro lado uno de los empleados manifestó que no son necesarias las capacitaciones.

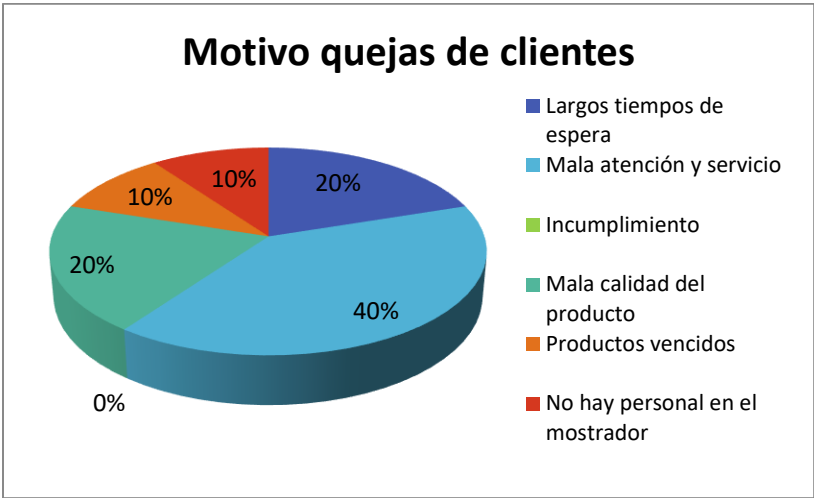
Servicio al cliente.

	Factor
Empleado	21
1	5
2	5
3	3
4	
5	
6	
7	
8	
9	
Total	13
Promedio	4.33

Al indagar por las políticas de calidad establecidas para el servicio al cliente en la Cafetería de Bienestar Universitario, se encontró que algunos empleados no

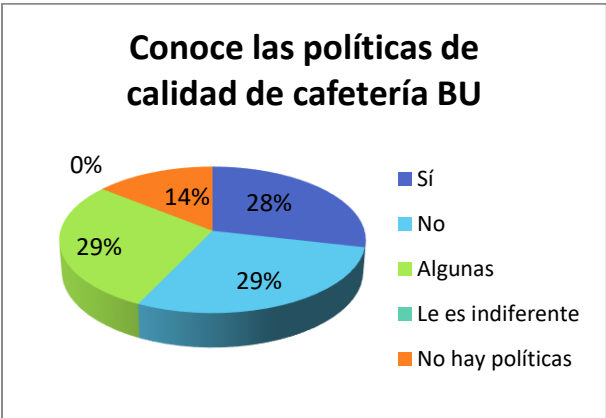
trabajan directamente en relación con el cliente por lo que no respondieron esta dimensión. En cuanto a las políticas de atención al cliente establecidas, la mayoría dice no conocerlas o no las tienen presentes.

Pregunta 22. Normalmente sus clientes se quejan por:



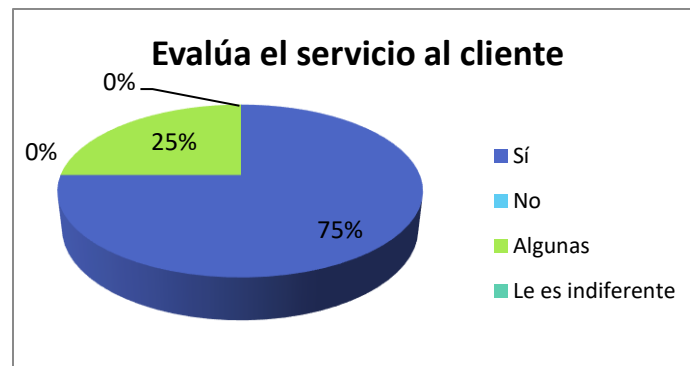
Los empleados perciben que la mayoría de quejas de los clientes es a causa de la mala atención y servicio que se les brinda, seguido de largos tiempos de espera y mala calidad de los productos. Los comentarios adicionales que hacen los encuestados muestran que los clientes no están a gusto por el trato que reciben de algunas señoras (son malgeniadas).

Pregunta 23. ¿Usted conoce las políticas de calidad de la cafetería de Bienestar Universitario?



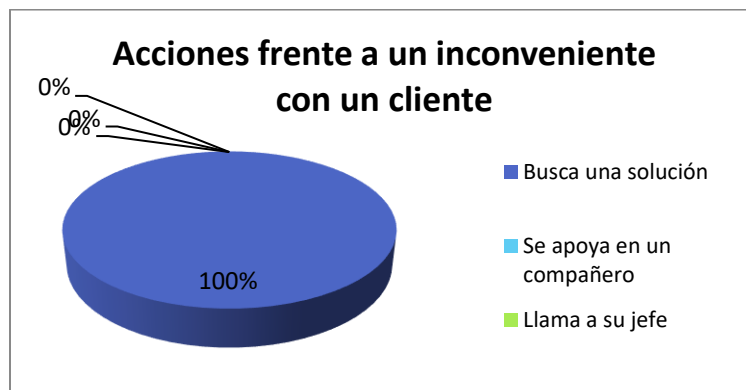
Los encuestados mencionan en igual proporción que conocen las políticas, no las conocen y conocen algunas, esto muestra que hay opiniones divididas sobre esta temática. Los comentarios adicionales de los empleados incluyen que no hay políticas sino procedimientos establecidos, que se encuentran en un libro, pero no hay tiempo de revisarlo.

Pregunta 24. ¿Usted acostumbra a evaluar el servicio al cliente?



Se observa que existe evaluación del servicio ofrecido por parte de los empleados, ellos mencionan que tratan de prestar un buen servicio a todos los clientes.

Pregunta 25. ¿Qué hace cuando tiene algún inconveniente con un cliente?



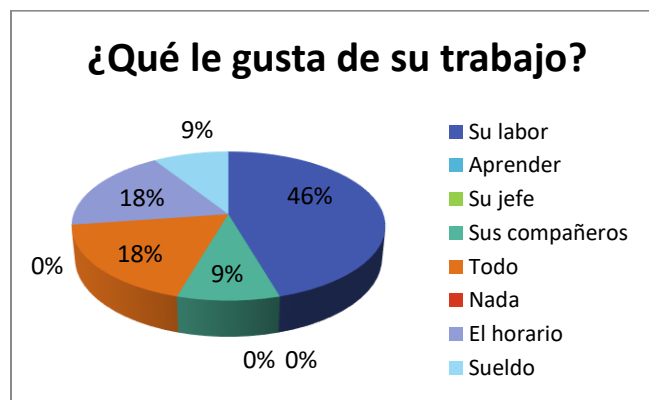
El 100% de los encuestados mencionan que cuando se presenta algún inconveniente buscan la solución a este y solo en casos extremos se acude al jefe.

Condiciones laborales

Empleado	Factor				
	26	27	28	29	30
1	4	4	5	3	5
2	4	5	4	4	4
3	5	5	4	4	5
4	5	4	5	2	5
5	3	1	4	1	3
6	4	5	5		4
7	2	2	2	2	4
8	3	2	2	1	3
9	3	2	2	2	3
Total	33	30	33	19	36
Promedio	3.67	3.33	3.67	2.38	4.00

El factor calificado con mayor ponderación es la “satisfacción como empleado de la cafetería”, con menor ponderación se evalúa “la realización de actividades para mejorar el clima laboral”, los empleados proponen que haya más actividades de este tipo en los que aumente la interacción de empleados y jefes. Otro tema en los que se presenta insatisfacción es en el salario, dado que este es menor al de las señoras de comedores y el nivel de trabajo es igual o incluso superior, dada esta situación los encuestados sugieren hacer una mejor designación del salario, considerando aspecto como capacitación, nivel de responsabilidad y funciones de los empleados.

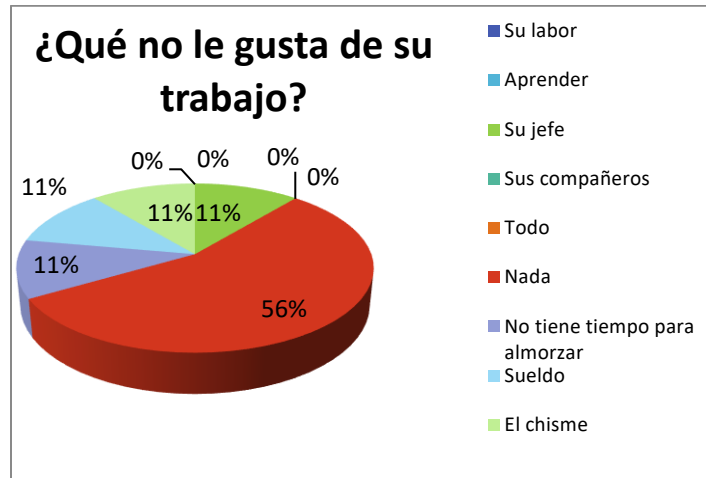
Pregunta 31. ¿Qué es lo que más le gusta de laborar en la Cafetería BU?



Con un porcentaje del 46%, lo que más le gusta a los empleados de trabajar en la Cafetería BU, es la labor que desempeñan, seguido del horario y condiciones generales, adicionalmente los comentarios de los encuestados mostraron que el

horario de trabajo es cómodo y aunque el sueldo no es el mejor, algunos manifestaron que es superior al de otros lugares.

Pregunta 32. ¿Qué le disgusta de trabajar en la Cafetería BU?



El 56% de los encuestados afirman que no les disgusta nada de su trabajo, lo que muestra que están conformes con su labor; sin embargo, algunas opiniones individuales muestran que el sueldo, el chisme, poco tiempo para almorzar, la relación con el jefe son características con las que están un poco insatisfechos.

Condiciones ambientales

Empleado	Factor		
	33	34	35
1	5	5	5
2	4	5	4
3	4	4	3
4	4	5	4
5	4	4	4
6	2	2	1
7	3	3	4
8	2	3	2
9	2	3	3
Total	30	34	30
Promedio	3.33	3.78	3.33

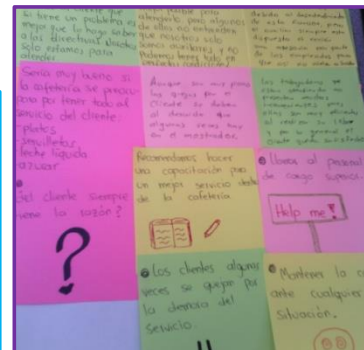
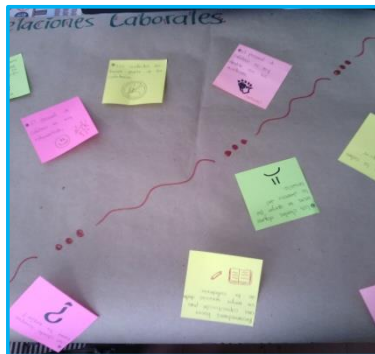
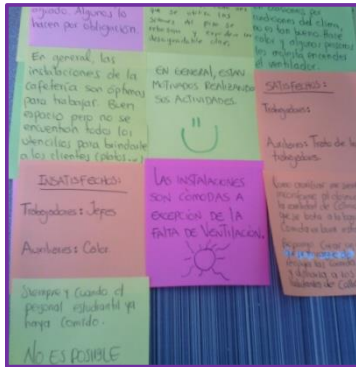
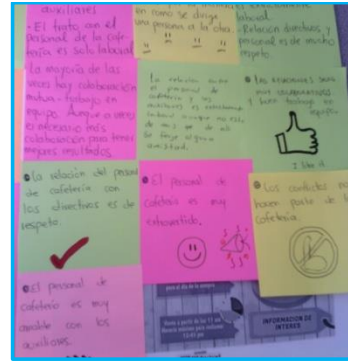
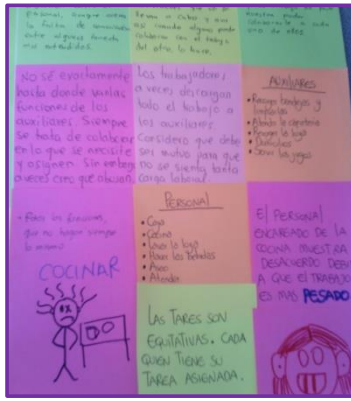
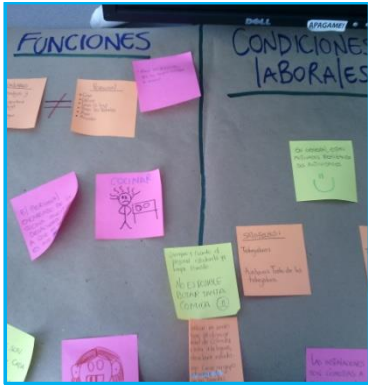
Los tres factores evaluados en la dimensión de condiciones ambientales (lugar de trabajo, infraestructura de la cafetería y baños) son calificados con puntajes bajos, esto debido a que la cocina es pequeña, se sienten incómodas, con la implementación de desayunos se presenta mayor incomodidad. En cuanto a las condiciones del baño, se sugiere que se hagan algunas reparaciones, como pintura, que se han solicitado en varias ocasiones.

Sugerencias

A continuación se presentan las sugerencias mencionadas por los encuestados:

Sugerencias	Frecuencia
Realizar más cursos y capacitaciones.	1
Organizar el tiempo para capacitaciones.	1
Personal permanente en la atención en el mostrador a medio día.	1
Trabajar en mejorar el clima laboral.	1
Tener surtido de los alimentos necesarios para preparar los menús	1
Tener un jefe que este pendiente todo el tiempo de las cosas, como se hace todo.	1
Mejorar la salida, de los almuerzos, para que sea más fácil sacar los alimentos, es complicado y se enredan, es angosto, no caben dos personas. Se pasó la solicitud con el Dr. Isnardo, pero la respuesta de planta física fue que no se podía hacer porque se dañaba la estética del edificio.	1
Ampliar la cocina.	2
Mejorar la ventilación.	1
Que la designación del sueldo se haga de acuerdo a la experiencia, capacitación, nivel de trabajo de cada uno, no trabajan igual las que trabajan en producción que las que lavan los platos, además las señoras de comedores reciben mejor salario, que escuchen y atiendan las solicitudes que tienen.	1

Anexo L. Resultados dinámica con auxiliares



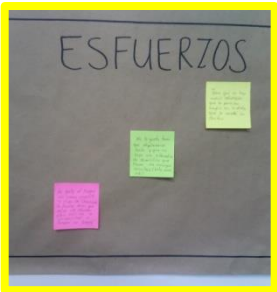
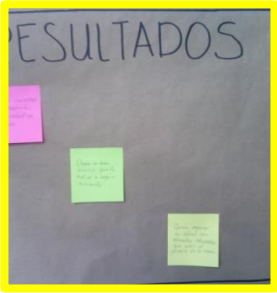
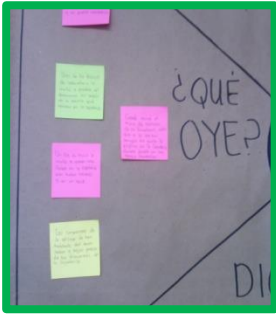
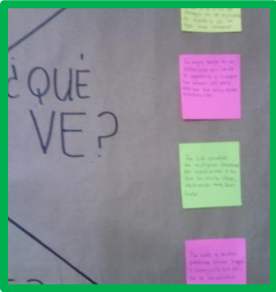
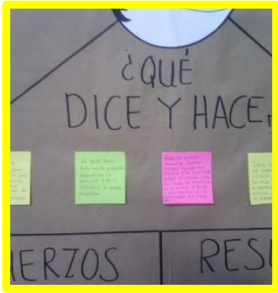
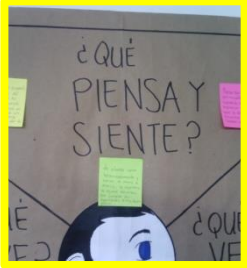
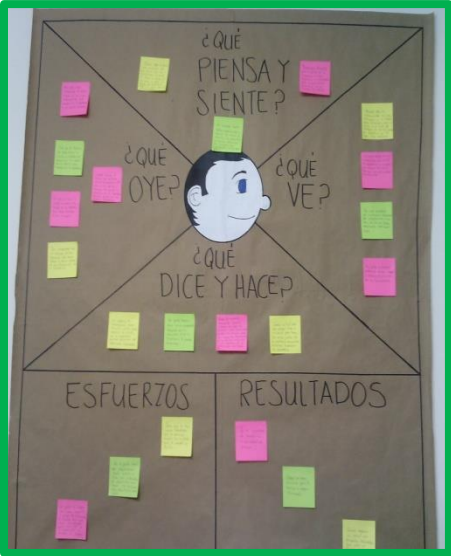
Se realizaron dos sesiones con auxiliares de la cafetería BU, en las que participaron un total de 8 estudiantes, ellos realizaron la caracterización de las dimensiones propuestas para la actividad, utilizando descripciones breves e imágenes representativas.

A continuación se presenta un consolidado de la información recolectada. (La frecuencia corresponde a cada grupo de dos o tres personas en los que se trabajó):

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICA	FRECUENCIA
Relaciones laborales	Relación entre directivos y personal es de mucho respeto	2
	El trato entre el personal de cafetería y los auxiliares es estrictamente laboral.	2
	Generalmente se trabaja en equipo	2
	Relaciones colaborativas.	2
	Entre los auxiliares existe una relación de amistad.	1
	A veces el ambiente laboral se siente tenso por la forma en que se dirige una persona a la otra.	1
	En ocasiones se necesita más colaboración para tener mejores resultados.	1
	La relación entre el personal de la cafetería es solo laboral	1
	El personal de cafetería es muy extrovertido.	1
	No se presentan conflictos en la cafetería.	1
	El personal de la cafetería es muy amable con los auxiliares.	1
	La falta de comunicación fomenta mal entendidos	1
Funciones	El personal tiene clara y equitativamente asignadas las tareas que se desarrollan en la cafetería BU	3
	El trabajo de los auxiliares es ayudar al personal de la cafetería en el desarrollo de sus actividades.	2
	En ocasiones abusan en las tareas que encargan a los auxiliares	2
	Se deberían rotar las funciones de los auxiliares, para que no siempre hagan lo mismo	2
	Se debe realizar trabajo mutuo para que no sea tan pesado.	1
	No hay claridad en las funciones que deben desempeñar los auxiliares.	1
	El personal de la cafetería se muestra en desacuerdo debido a que el trabajo es más pesado	1
Servicio al cliente	Cuando un auxiliar tiene un inconveniente con un cliente, este lo dirige a las directivas para que se encarguen.	2
	La política de atención es: "el cliente tiene la razón"	2

	En ocasiones los clientes no entienden que los auxiliares no pueden tener todo en perfectas condiciones.	1
	Los inconvenientes con clientes generalmente se presentan porque los auxiliares no tienen conocimiento de alguna función, una vez se presenta el personal se encarga de enseñarles para que no se vuelva a repetir.	1
	Es necesario que en la cafetería se dispongan de los productos para atender correctamente al cliente.	1
	Se presentan quejas de los clientes por descuido del mostrador.	1
	Generalmente el cliente queda satisfecho con la atención recibida.	1
	Se recomienda hacer una capacitación para mejorar el servicio al cliente dentro de la cafetería.	1
	Quejas del cliente por la demora en el servicio	1
	Cuando se presenta un inconveniente los auxiliares buscan mantener la calma.	1
Condiciones laborales	Algunos miembros de la cafetería realizan su trabajo sin agrado, por obligación.	
	Hay un daño en el desagüe del lavaplatos, que hace que expidan un mal olor cuando se rebosan.	
	Las condiciones para trabajar son óptimas.	3
	En ocasiones hace calor, a algunas personas les molesta encender el ventilador.	3
	Los auxiliares están inconformes al observar como botan comida en buen estado.	2
	Se recomienda hacer donaciones con esta comida	2
	Los auxiliares están satisfechos con el trato de los trabajadores	1
	Los trabajadores están insatisfechos con los jefes	1
	No se encuentran todos los utensilios para atender bien al cliente (platos, servilletas, leche, azúcar)	1
	En general el personal está motivado en su trabajo	1

Anexo M. Mapa de empatía



Anexo N. Diagramas de flujo – proceso de compra

Diagrama de flujo del proceso de compra

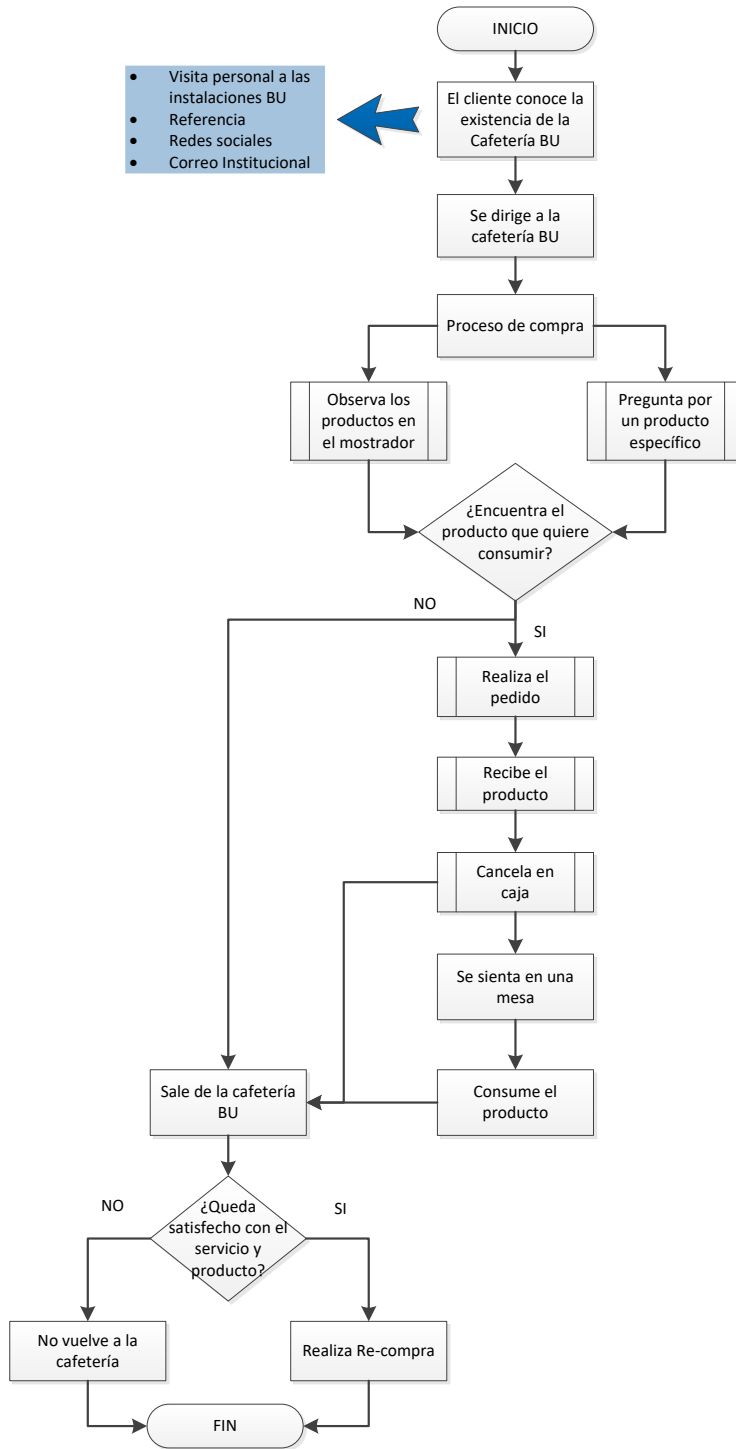


Diagrama de flujo del proceso de compra del almuerzo

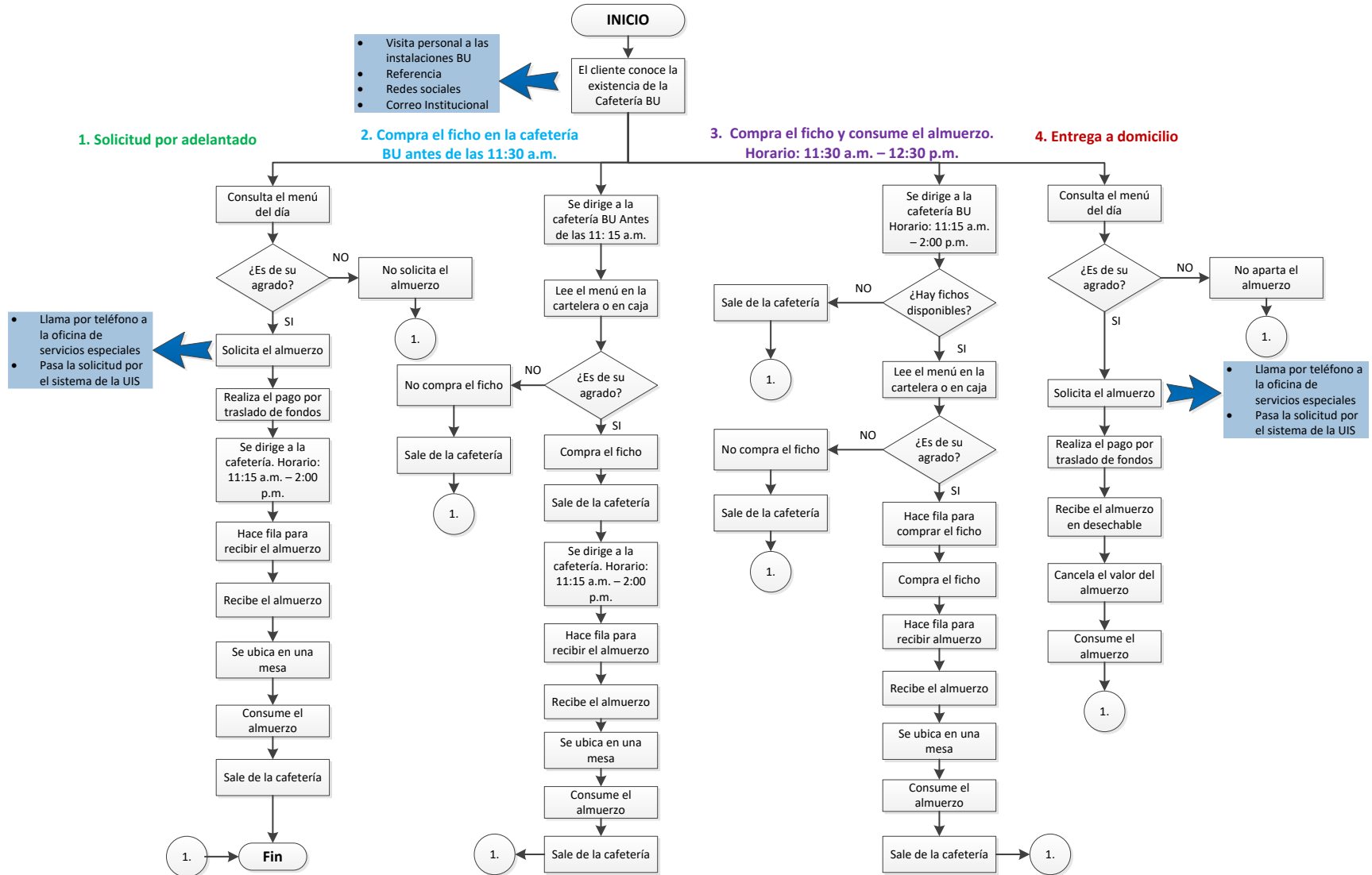
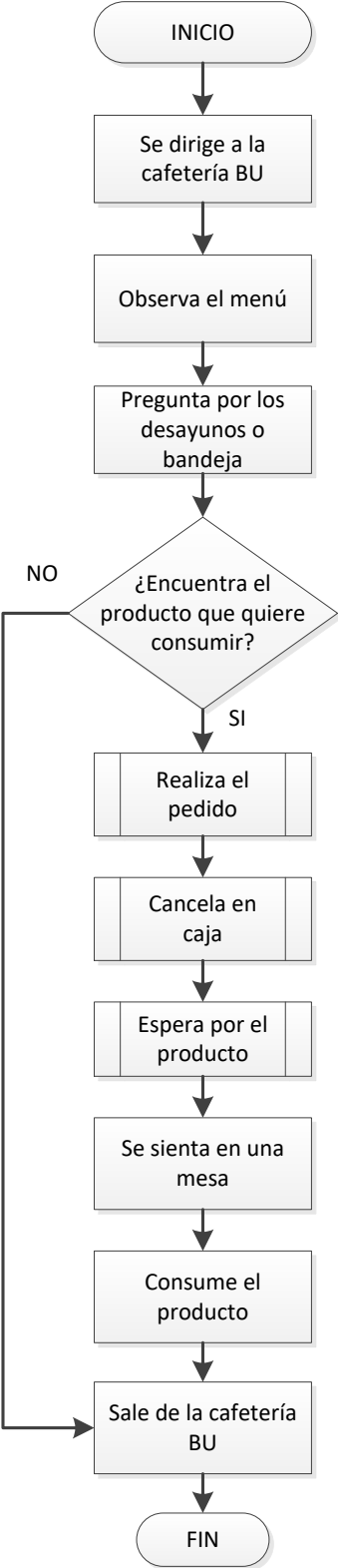


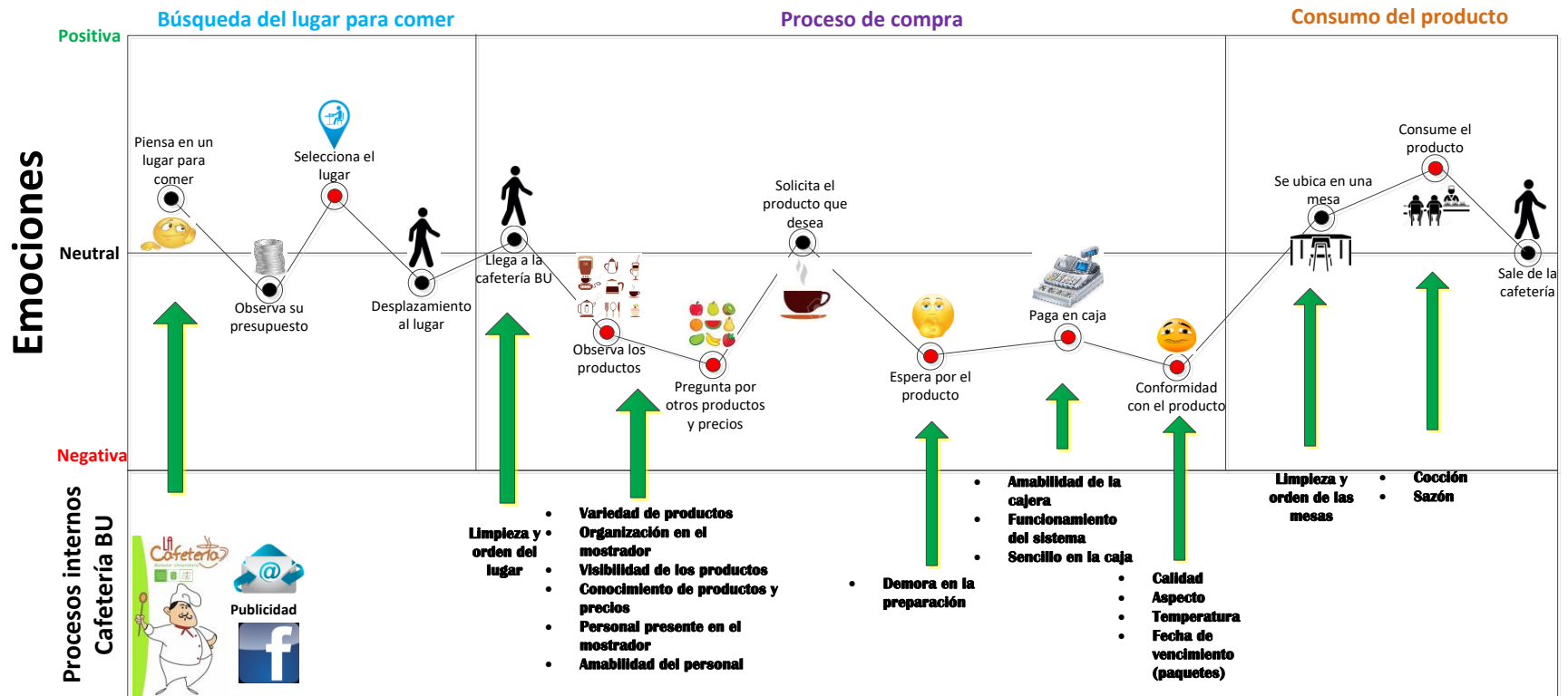
Diagrama de flujo del proceso de compra de desayuno y bandejas



Anexo Ñ. Mapa de experiencia del cliente

Mapa de experiencia del cliente – Compra general

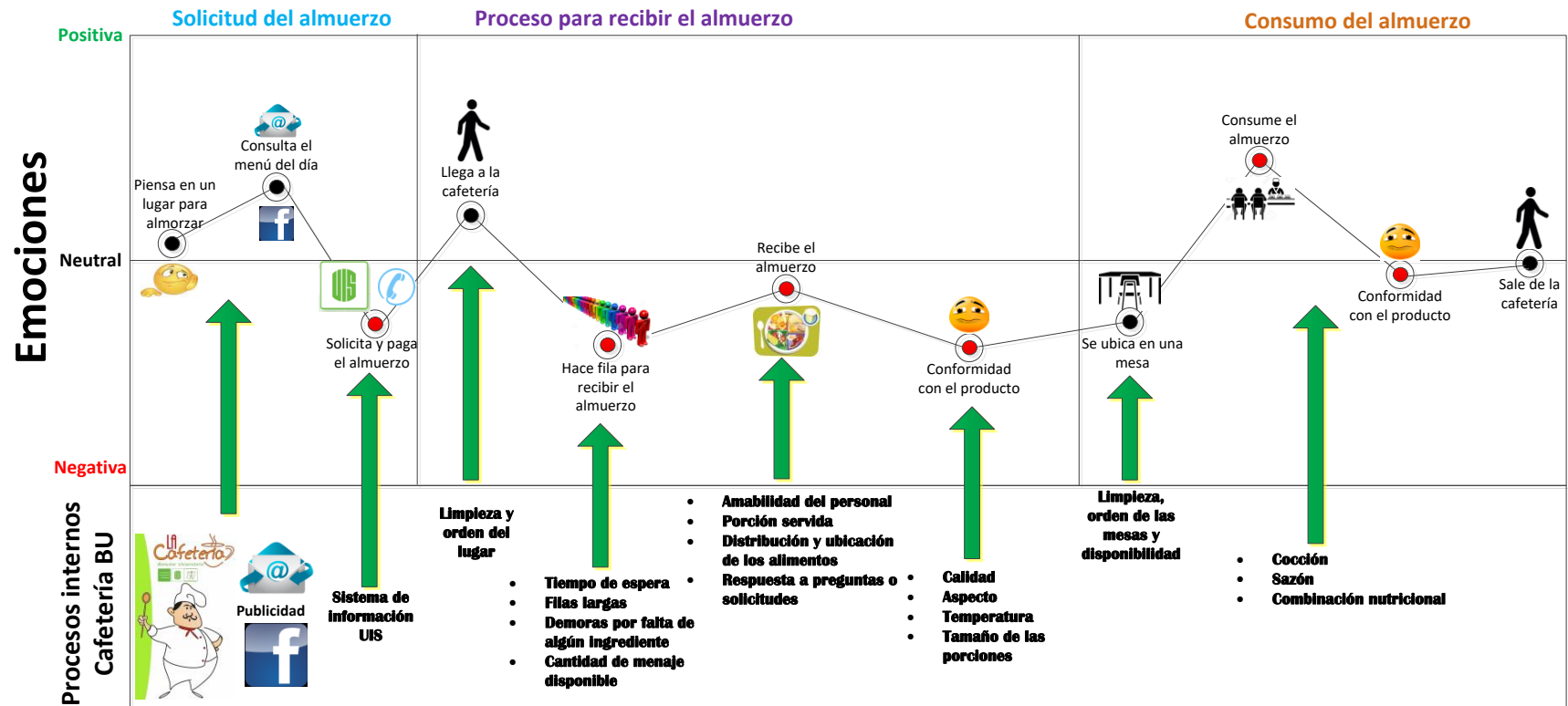
Se representa el proceso para adquirir productos diferentes al almuerzo, desde la perspectiva de un estudiante.



Puntos clave: en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz

Mapa de experiencia del cliente – Almuerzo - Solicitud por adelantado

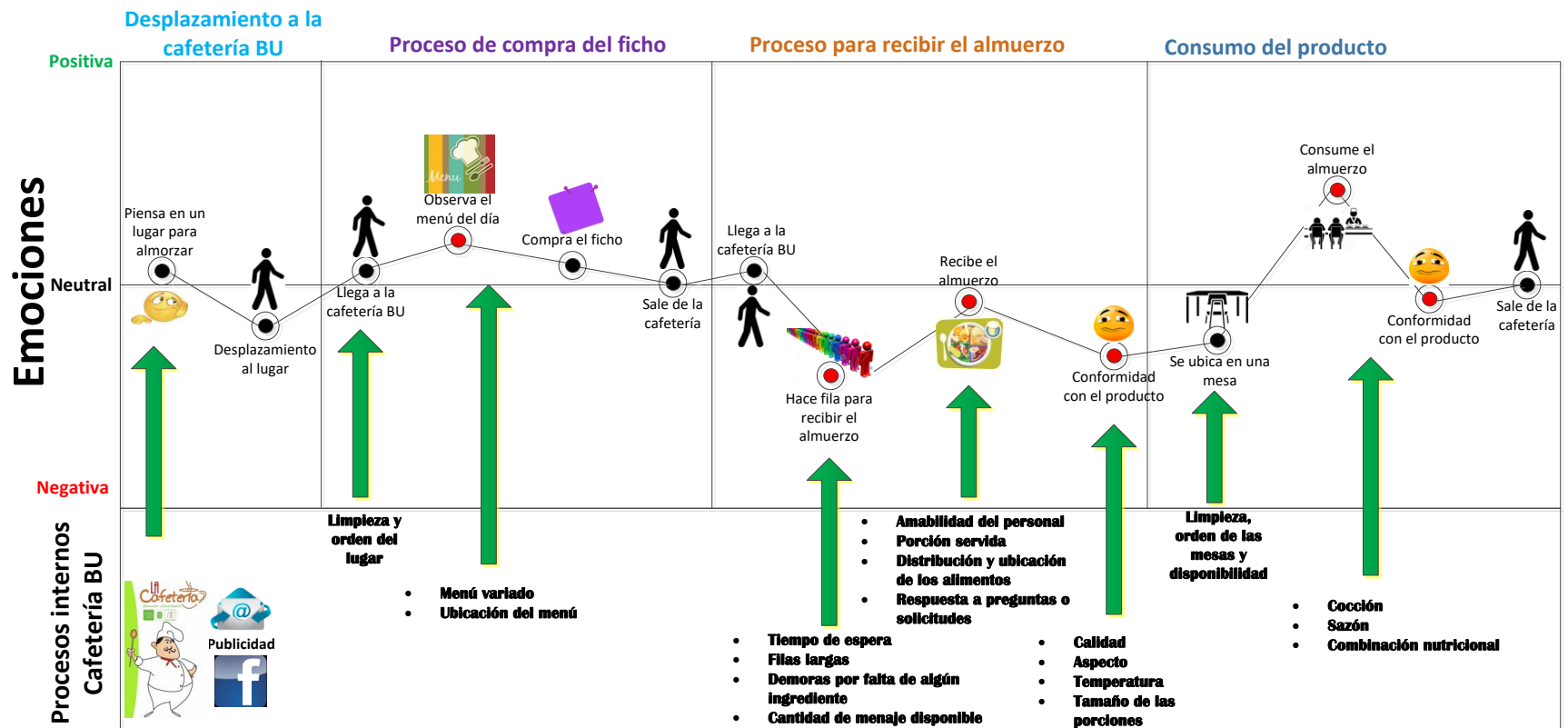
Los administrativos y docentes que consumen con frecuencia en la Cafetería BU, pueden solicitar el almuerzo vía telefónica, como un servicio especial o por el sistema de información de la Universidad.



Puntos clave: en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz

Mapa de experiencia del cliente – Compra ficho, posterior consumo del almuerzo

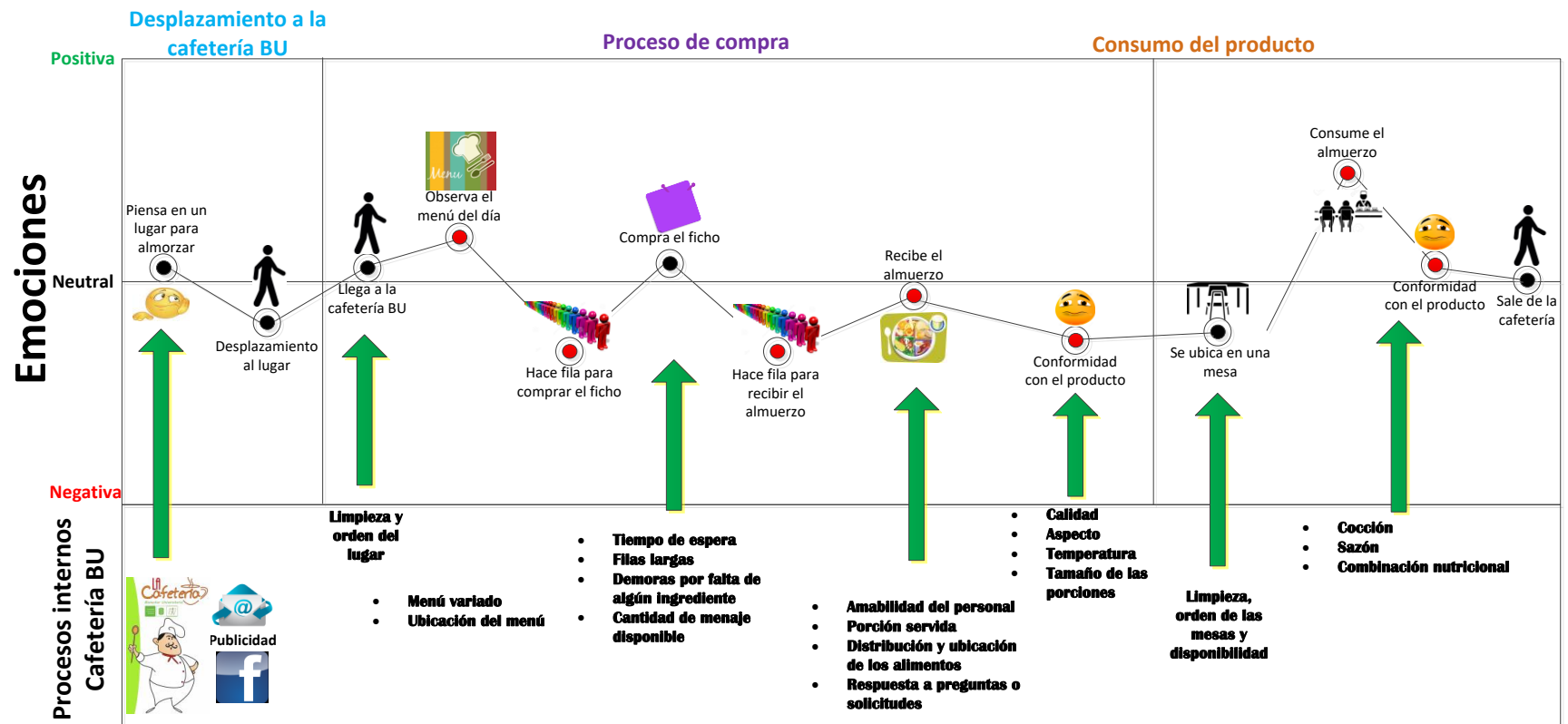
Se representa el proceso para adquirir un almuerzo, donde el cliente se desplaza a la cafetería antes de las 11:30 a.m. compra el ficho. De 12:30 a 2:00 p.m. se dirige a consumir el almuerzo.



Puntos clave: en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz

Mapa de experiencia del cliente – Compra almuerzo y consumo inmediato

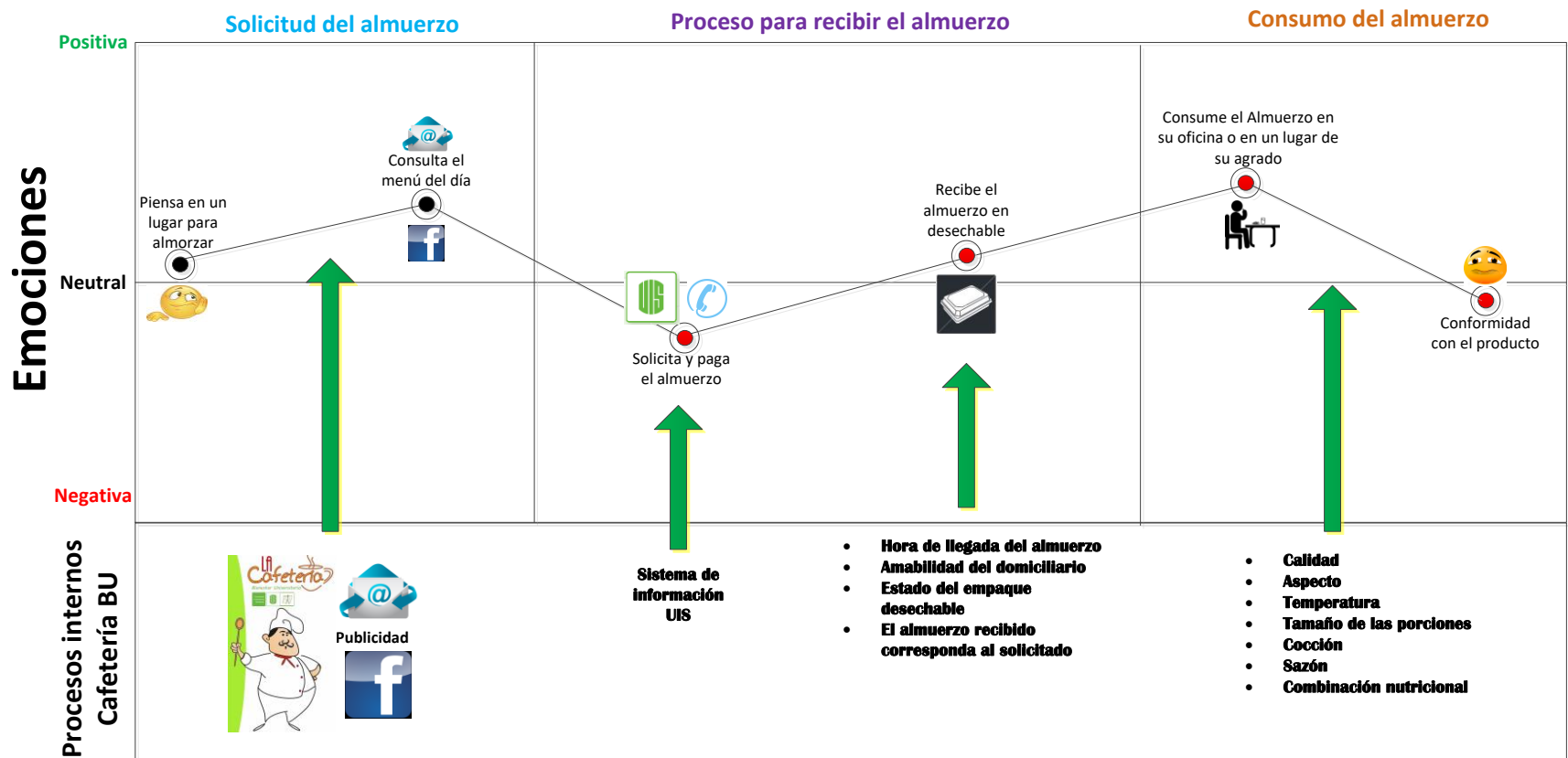
Se representa el proceso para adquirir un almuerzo, donde el cliente se desplaza a la cafetería en el horario 11:30 a 12:30



Puntos clave: en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz

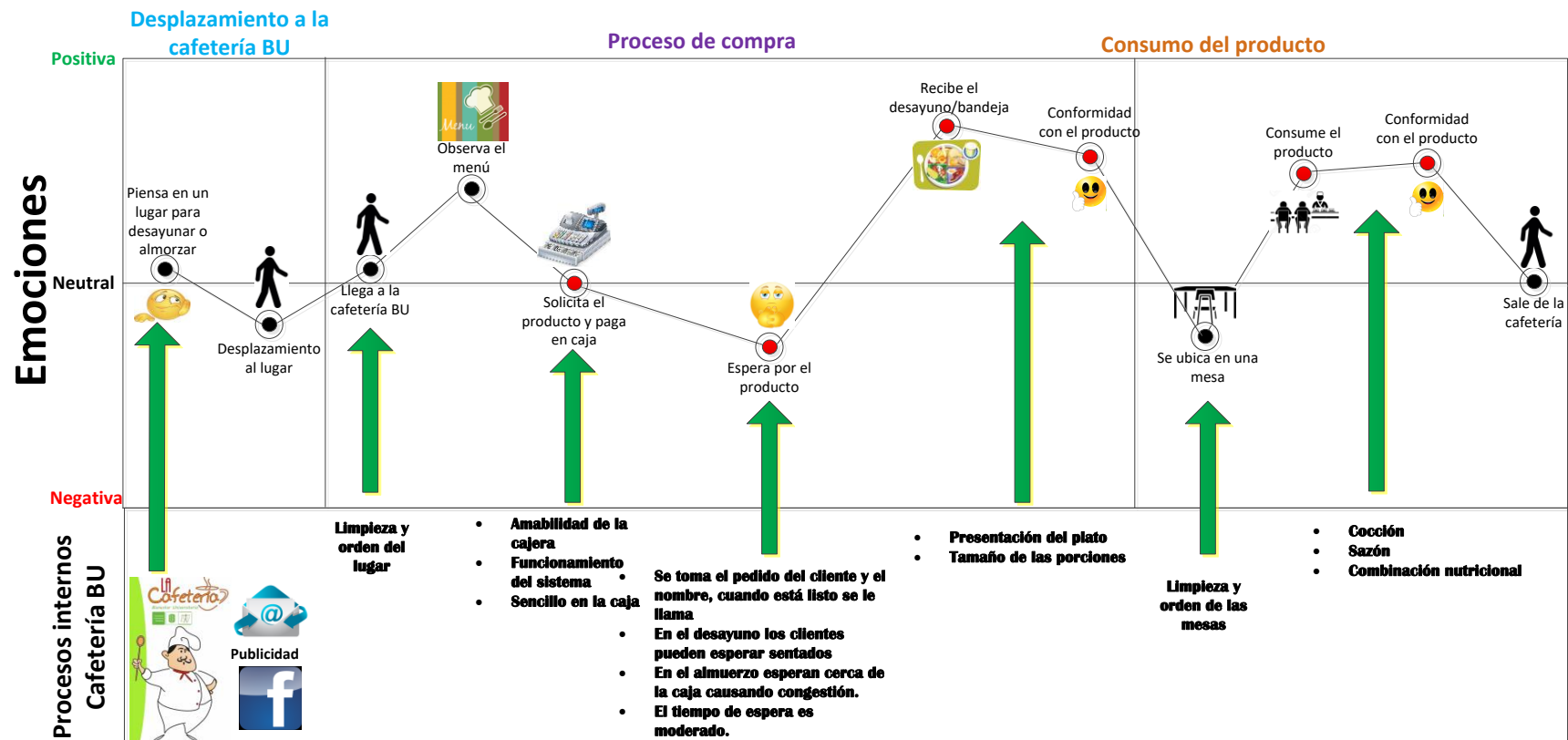
Mapa de experiencia del cliente – Almuerzo - Solicitud entrega a domicilio

Los administrativos y docentes que consumen con frecuencia en la Cafetería BU, pueden solicitar el almuerzo vía telefónica o por el sistema de información de la Universidad, adicionalmente pueden solicitar que se les entregue en su lugar de trabajo.



Mapa de experiencia del cliente – Compra desayuno o bandeja (almuerzo)

Se representa el proceso para adquirir un desayuno (caldo, huevos al gusto) o a la hora del almuerzo una bandeja (carne/pechuga a la plancha, ensalada, papas fritas).



Puntos clave: en los que el cliente se encuentra perdido, enfadado, o feliz

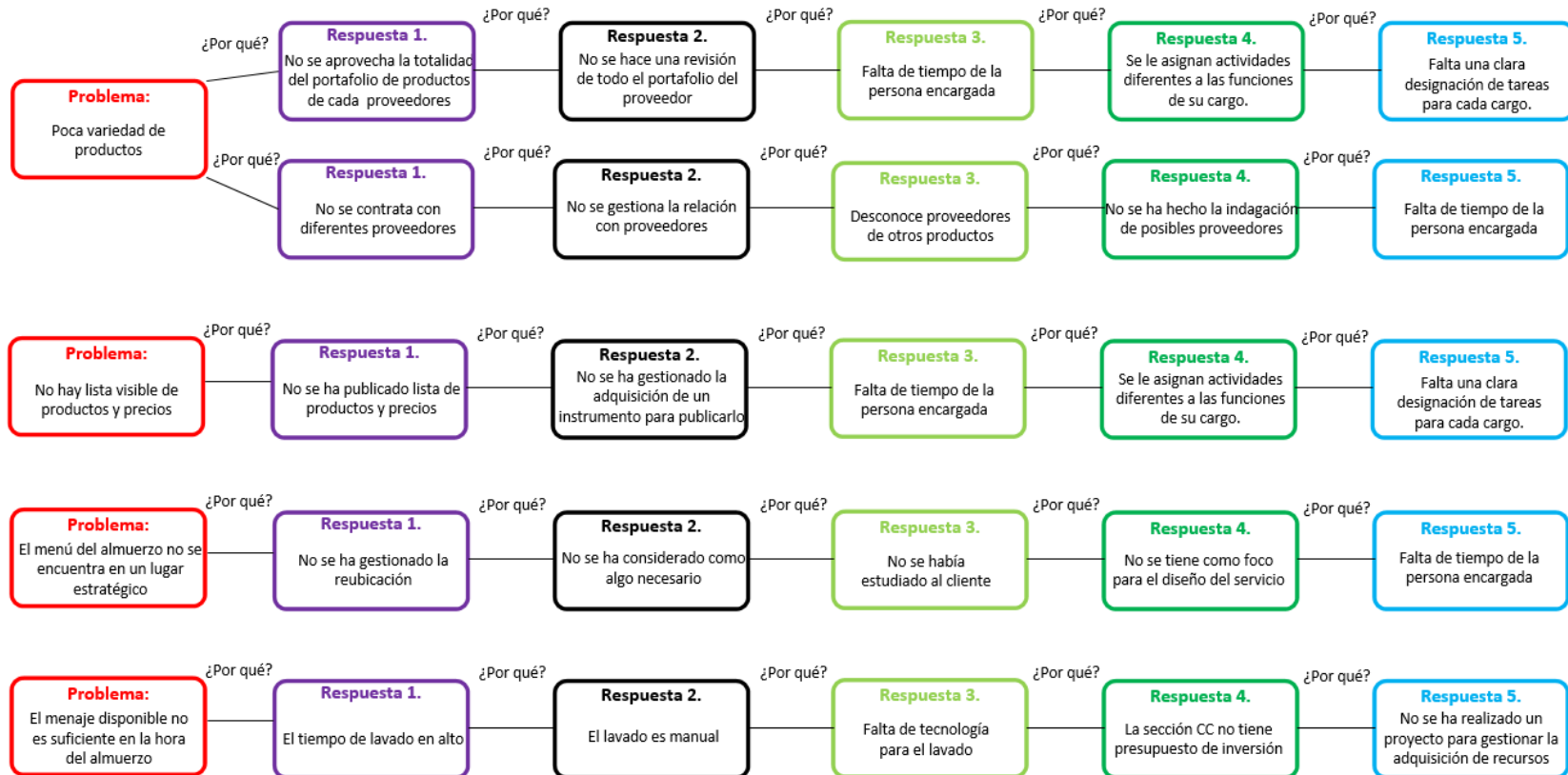
Anexo O. Matriz de impacto

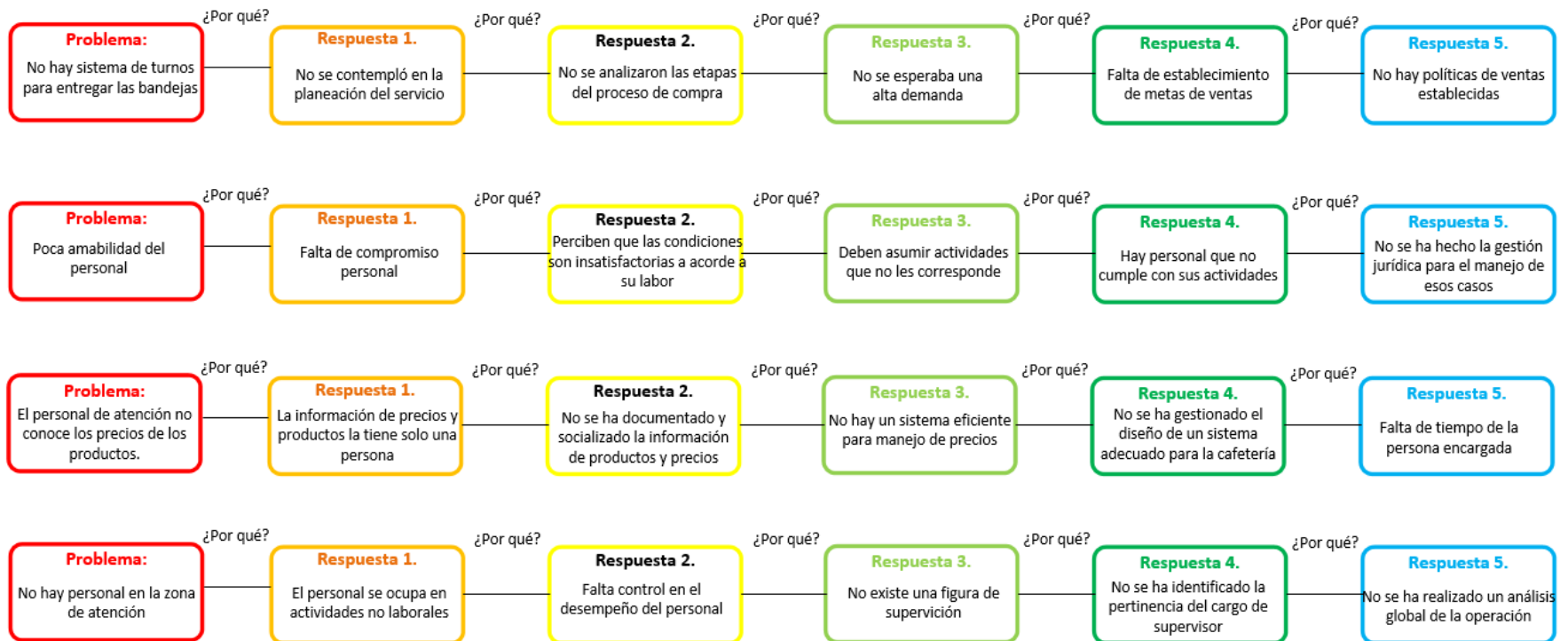
Matriz de Impacto

Se presentan los atributos que influyen en la experiencia del cliente, con una clasificación que permite diferenciar las fortalezas de las oportunidades de mejora más urgente.

<p>Mantener</p> <ul style="list-style-type: none">● Limpieza de las instalaciones de la cafetería<ul style="list-style-type: none">● Apoyo de estudiantes	<p>Puntos fuertes</p> <ul style="list-style-type: none">● Implementación de desayunos y bandejas<ul style="list-style-type: none">● Política de precios
<ul style="list-style-type: none">● Limpieza de mesas a la hora del almuerzo● Calidad de los productos● Sistema de información para el pago● Tiempo de preparación (jugos, frappé, café, etc)● Organizaciones de productos en el mostrador● Ambiente (música, nivel de ruido) <p>Vigilar</p>	<ul style="list-style-type: none">● Poca variedad de productos● No hay lista visible de productos y precios<ul style="list-style-type: none">● El menú del almuerzo no se encuentra en un lugar estratégico● El mensaje disponible no es suficiente en la hora del almuerzo<ul style="list-style-type: none">● No hay sistema de turnos para entregar las bandejas● Poca amabilidad del personal● El personal de atención no conoce los precios de los productos.<ul style="list-style-type: none">● No hay personal en la zona de atención <p>Prioridades de mejora</p>

Anexo P. Análisis de causa raíz





Anexo Q. Análisis cualitativo Mystery Shopper Escenario 1 (Productos de mostrador y preparados)

Escenario 1. Compra de mostrador y preparados		Evaluación cualitativa adm. 1	Evaluación cualitativa adm. 2	Evaluación cualitativa doc. 1	Evaluación cualitativa doc. 2	Evaluación cualitativa est. 1	Evaluación cualitativa est. 2
PARÁMETRO	%						
Atención al cliente por parte del personal	50%	Atendido por Operaria Auxiliar de Cafetería	Atendido por Operaria Auxiliar de Cafetería	Atendido por Operaria Auxiliar de Cafetería	Atendido por Operaria Auxiliar de Cafetería	Atendido por operaria de cocina	Atendido por estudiante de apoyo a la cafetería
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	4,17%	Había una señora disponible y se retiró para no atenderme	No me respondieron el saludo y la señora no sonreía	La cajera no responde al saludo		No estuvieron 100% en la atención	Responde al saludo, muy amable
Rapidez en la atención	4,17%	Falta más orden para atender al usuario	Pudo ser más rápida, se entretuvo hablando con una señora asuntos personales y me dejó esperando	Tuve que esperar a que las señoras salieran de la parte posterior de la cocina, la cajera tuvo que llamarlas	Demoras porque la operaria se encontraba en la parte de atrás de la cocina limpiando	Tiempo prudencial	Se demoró un poco la preparación del jugo, no había pulpa de las solicitadas
Comprensión de lo que se demanda	4,17%					Respondieron adecuadamente al pedido	
Actitud comprensiva en la muestra de los productos	4,17%	La persona que me atendió mostró amabilidad y conocimiento de los productos	Sentí que subía el tono de voz y hablaba con desagrado en la medida en que le hacía más preguntas sobre los productos.	A la operaria se le dificultaba mucho alcanzar ciertos productos solicitados en el mostrador		No se enfocó en mis necesidades	
Actitud ante problemas presentados	4,17%	No hubo problemas	Al pagar un producto pequeño con un billete de \$ 50,000 me manifestaron que no me lo podrían vender porque estaban sin sencillo. Me transfirieron la responsabilidad a mí de buscar cómo pagar.		Al preguntar con insistencia sobre la causa por la cual no ofertan una variedad de productos por los que indagué, las operarias se desprenden de la responsabilidad y solicitan que me dirija a la oficina del jefe.	Ellas no ven los problemas	Indica amablemente que no hay el sabor de jugo solicitado
Solución a las objeciones presentadas	4,17%	No hubo objeciones				Demora en la atención inicial	

Nivel de empatía mostrado	4,17%	Con la cajera no hubo empatía	Poca empatía, y mucho menos con la Cajera quien muestra muy poca actitud de servicio.	Las señoras no atienden con gentileza, el rostro transmite molestia por atender		La señora fue amable	
Paciencia ante solicitudes repetitivas	4,17%		Me parece que son evidentes cuando están en situación de estrés y lo expresan con el cliente. En cambio entre ellas se sonríen y se tratan mejor.			Respondía sin ningún problema	
Calidad de la atención en general durante el servicio	4,17%		Muy insatisfecho, no volvería a comprar a menos que fuese estrictamente necesario.			Hizo falta más atención al final, dejan el jugo sobre la barra, no se aseguraron que lo tomara	
Conocimiento de precios	4,17%	La auxiliar que me atendió conocía los precios	No se saben los precios, y no se visualizan. Por tanto tenían que gritar a la cajera para que lo informara.	Desconocimiento de los precios, no se encuentran exhibidos, tienen que gritar solicitando la información a la cajera	Las respuestas eran tentativas y tenían que solicitar a la cajera la información precisa- Se nota que no cuentan con listas de precios informativas. Y tampoco existen para el cliente	Tanto los auxiliares como la señora	El auxiliar no conocía los precios
Amabilidad de la cajera	4,17%		Mucha seriedad y habla en un tono muy bajo, no existe calidez en la atención.	Muy seria, así mismo no habla duro y uno debe pedirle que le repita el precio del producto	La cajera me hizo repetir 3 veces los productos por los que estaba pagando.	Adecuada, no fue grosera	No responde saludo, hablando por teléfono
Calidad de la despedida	4,17%	La cajera no respondió mi despedida	No responde a la despedida.	Ninguna persona respondió a mi despedida ni a mi expresión de agradecimiento	Sólo un estudiante que no me atendió pero hacia presencia, respondió a mi despedida.	Buena por parte de la señora que me atendió	
Presentación personal de los trabajadores	15%						
Presencia física del personal	5,00%					Todos bien presentados	

Limpieza, aseo y decoro personal	5,00%					Lucían bien	
Uso de elementos de protección personal	5,00%				La manipuladora que me entregó el producto no utilizó guantes ni nada que separara la servilleta de las manos de ella lo cual no fue agradable porque no existe barrera alguna al contacto.	Siempre, las señoras que alcancé a ver en la cocina	Uso adecuado de elementos
Gestión del establecimiento	15%						
Organización y orden	3,00%		En la caja de sobres de azúcar habían sobres vacíos		El puesto de la cajera se ve altamente desordenado	Bien, todo lo que se alcanzaba a ver	
Nivel de limpieza	3,00%				Las salsas para adicionar a los productos se encontraban descubiertas y con la cuchara introducida lo cual se percibe poco higiénico	Todo limpio	
Nivel de luminosidad	3,00%					Súper buena	
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	3,00%		Habían animales en el lugar (perros acostados en el piso)		Pude ver animales acostados en el piso		
Decoración del lugar	3,00%		No es calidad como en otras cafeterías, música incomoda		Nada atractiva	Agradable	
Productos	20%						

Variedad de productos	6,67%	Hace falta la lista de precios para el usuario	No existe variedad, en definitiva es limitada únicamente paquetes de productos La Victoria, no están marcas reconocidas como Margarita o Frito Lay. No había productos de Alpina ni tampoco de Pony Malta.	Pienso que es insuficiente variedad comparada con la oferta de otras cafeterías. De otra parte noté que existía oferta de bebidas más amplia a las que se exhiben en el mostrador, pero no existe publicidad al respecto.	Poca, pregunté por al menos 5 productos que no eran visibles y no los tenían disponibles.	Si tienen variedad pero faltan algunas cosas	
Ubicación de productos en el mostrador	6,67%	Mejor organización de las empanadas (primera vitrina), que se clasifiquen por sabores, y en el mostrador se indique su precio	Las empanadas no estaban marcadas, en definitiva se prestaba para confusiones y era necesario preguntar de que sabor era cada una	Es realmente incomodo la búsqueda de productos en el mostrador, algunos están ubicados muy lejos y escondidos. El mueble donde ubican las galletas no permite una adecuada visualización del total de productos.		Faltan etiquetas para identificar los productos	
Calidad de los productos	6,67%					Los jugos son muy buenos	El jugo no sabía rico

Anexo R. Análisis cualitativo Mystery Shopper Escenario 2 (Almuerzos)

Escenario 2. Compra de productos de Almuerzos		Evaluación cualitativa adm. 1	Evaluación cualitativa adm. 2	Evaluación cualitativa doc. 1	Evaluación cualitativa doc. 2	Evaluación cualitativa est. 1	Evaluación cualitativa est. 2
PARÁMETRO	%						
Atención al cliente por parte del personal	50%						
Amabilidad en la atención inicial (saludo)	6,25%	Las personas que sirven los almuerzos, no responden el saludo, no mira a los ojos.	Es bueno que sonrían cuando saluda				La cajera no respondió al saludo
Rapidez en la atención (tiempo en la fila)	6,25%	No se aprovecha el espacio en la zona del mostrador para servir el almuerzo, debería disponerse de más personal para agilizar el servicio		Tuve que realizar la fila por más de 20 minutos, teniendo en cuenta la disponibilidad de horario de las personas en la actualidad, considero que es tiempo excesivo, y más teniendo en cuenta que hacen preventa.	A pesar de tener un ficho de preventa, el tiempo en espera para recibir el almuerzo fue superior a 15 minutos, algo de resaltar es que los mismos clientes también generan cuellos de botella mientras reclaman cubiertos y bandejas	Al menos 15 o 25 minutos demoró el proceso de atención y entrega de almuerzo. Tiempo muy largo comparado con otros establecimientos	
Actitud ante problemas presentados	6,25%	En otra ocasión alguien llegó a pedir el almuerzo que había comprado, cuando llegó ya no había la proteína solicitada, se la cambiaron.	No se presentaron		Ante la falta de bandejas hacen esperar al cliente		Al no tener sencillo para pagar el almuerzo me pidieron que regresara cuando lo tuviera porque no contaban con sencillo
Solución a las objeciones presentadas	6,25%						

Nivel de empatía mostrado	6,25%		La persona en caja puede mejorar	Note gran molestia cuando solicité un producto diferente al almuerzo	El rostro de las señoras no expresa agrado hacia el cliente, se evidencia cara de mal humor.		
Calidad de la atención en general durante el servicio	6,25%		Las personas al inicio y al final del proceso pueden mejorar la actitud.		En general no se siente el aprecio por el cliente	Quando solicité que me vendieran un producto adicional pero diferente al almuerzo, no me prestaron atención. Me ignoraron la solicitud.	
Amabilidad de la cajera (compra del ficho)	6,25%		No muestra mucho interés por dar un buen servicio	Se notaba un poco molesta, cuando pregunté por el menú que ya estaba publicado			
Calidad de la despedida	6,25%		La cajera no se despide pero la persona a quien pedí el café lo hizo bien				No respondieron cuando me despedí y di agradecimiento
Presentación personal de los trabajadores	15%						
Presencia física del personal	5,00%						
Limpieza, aseo y decoro personal	5,00%		Las personas que limpian las mesas están pendientes				
Uso de elementos de protección personal	5,00%		Tienen tapa bocas pero no los usan		Pude ver algunas operarias con maquillaje, en lo que tengo entendido no es adecuado que lo utilicen en servicios de alimentación		La operaria que servía el seco tenía mal puesto el tapabocas
Gestión del establecimiento	15%						

Organización y orden	2,50%						
Nivel de limpieza	2,50%						
Nivel de luminosidad	2,50%						
Cumplimiento de normas como: prohibido fumar, prohibida la entrada de animales	2,50%						
Decoración del lugar	2,50%		Está bien pintada pero no tiene elementos adicionales				
Señalización	2,50%	No hay avisos, instrucciones de cómo funciona el servicio, debería haber pensado en nuevos clientes, generalmente "un amigo" les enseña cómo funciona			limitada y poco agradable	La inadecuada señalización del menú y de todos los adicionales del mismo hace que se generen importantes esperas mientras los clientes deciden. Sería favorable trasladar el menú a un punto anterior a la caja para que las personas ya hayan decidido el pedido.	La letra del menú es pequeña, y siempre está en blanco y negro. Sería agradable un cambio de diseño en el menú
Productos	20%						
Cantidad adecuada	5,00%			No existe un proceso adecuado de porcionar los alimentos para servido, se nota que tienen preferencias con algunos clientes		noto que a algunas personas le sirven una mayor porción de ensalada	Por lo que observé no estandarizan las porciones
Temperatura correcta	5,00%						
Buen sabor	5,00%						

Presentación atractiva	5,00%			La presencia del plato podría mejorar, en acciones sencillas como servir el arroz con taza mejorarían favorablemente la presentación percibida			
------------------------	-------	--	--	--	--	--	--

Anexo S. Presupuesto Adecuación Punto de Café

ADECUACION PUNTO CAFÉ - CAFETERIA BIENESTAR					
CANTIDADES DE OBRA CAFETERIA BIENESTAR UIS					
ITEM	DESCRIPCION	UND	VALOR	CANT	TOTAL
1 DEMOLICIONES Y PRELIMINARES					
1,01	Cerramiento lona	MT2	\$11.400	35,00	\$399.000
1,03	Demolición de pisos y mortero	MT2	\$17.775	18,50	\$328.838
1,05	Demolición guardaescoba	MTL	\$8.950	9,20	\$82.340
1,09	Desmonte de ventanas inc reja metálica	MT2	\$15.360	2,89	\$44.421
1,12	Tapada provisional de vanos puertas y ventanas	UND	\$36.600	2,89	\$105.847
					\$960.446
2 FRISOS					
2,01	Dilataciones , filos, friso y pintura	MTL	\$7.500	25,00	\$187.500
2,02	Friso	MTL	\$13.845	9,00	\$124.605
2,03	Friso	MT2	\$23.040	19,72	\$454.349
2,06	Resanes friso muros por regatas	MTL	\$8.255	21,00	\$173.355
2,08	Embone vanos y cubierta	GLB	\$485.000	1,00	\$485.000
					\$1.424.809
3 PINTURA					
3,01	Estuco y Pintura de muros	MTL	\$9.720	68,50	\$665.820
3,02	Estuco y Pintura de muros	MT2	\$13.875	101,40	\$1.406.925
3,03	Pintura tres manos	MT2	\$9.950	75,28	\$748.996
3,04	Pintura bajo placa	MT2	\$12.200	165,50	\$2.019.100
3,05	Pintura tres manos	MTL	\$6.965	77,50	\$539.788
3,06	pintura epoxica bajo placa	MT2	\$52.800	18,50	\$976.800
3,07	pintura epoxica piso	MT2	\$49.800	18,50	\$921.300
3,08	Pintura epoxica muros	MT2	\$45.500	19,72	\$897.260
					\$8.175.989
4 MORTERO Y PISOS					
4,01	guardaescoba 1/2 caña	MTL	\$19.460	35,90	\$698.614
4,02	sobre piso	MT2	\$70.000	18,50	\$1.295.000
4,03	Mortero espesor e= 0.10	MT2	\$41.350	18,50	\$764.975
					\$2.758.589
5 MAMPOSTERIA					
5,01	Mamposteria	MT2	\$49.375,00	11,22	\$553.987,50
5,03	Dintel en concreto	MTL	\$33.200,00	1,10	\$36.520,00
5,04	Replanteo mamposteria	MTL	\$4.850,00	11,22	\$54.417,00
5,05	anclajes columnetas	UN	\$ 9.500,00	24,00	\$ 228.000,00
5,06	columneta	MTL	\$ 55.000,00	5,00	\$ 275.000,00
5,07	vigueta confinamiento	MTL	\$ 56.900,00	5,10	\$ 290.190,00
					\$1.438.114,50
6 ACCESORIOS GRIFERIA					
6,01	suministro de cubierta elctrica 120V 2 puestos cocina + Instalacion	GLB	\$400.000	1,00	\$400.000
6,02	Suministro e instalación de lavaplatos y griferia	GLB	\$620.000	1,00	\$620.000
					\$1.020.000
7 DISEÑO Y OBRA ELECTRICA					
7,01	Diseño cargas, obra eléctrica y RETIE	GLB	\$16.560.000	1,00	\$16.560.000
					\$16.560.000
8 DISEÑO Y OBRA HIDROSANITARIA					
8,01	Diseño hidrosanitario y obra	GLB	\$5.890.000	1,00	\$5.890.000
					\$5.890.000
9 RETIRO DE ESCOMBROS					
9,01	Aseo y limpieza	MT2	\$4.020	184,00	\$739.680
9,02	Retiro de escombros	VJ	\$164.590	15,00	\$2.468.850
9,03	Trasiego de escombros	JN	\$53.675	20,00	\$1.073.500
9,04	Trasiego de materiales	JN	\$53.675	18,00	\$966.150
					\$5.248.180
10 DISEÑO ARQUITECTONICO Y GRAFICO					
10,01	Diseño arquitectonico , mobiliario y grafico	GLB	\$1.354.500	1,00	\$1.354.500
					\$1.354.500
11 IMPRESIONES ADHESIVAS PUBLICIDAD GRAFICA					
11,01	Impresión e instalación de publicidad grafica muros	GLB	\$530.000	1,00	\$530.000
					\$530.000
12 GASTOS OFICINA					
12,01	Arquitecto de obra	MES	\$4.200.000	1,50	\$6.300.000
12,02	Gastos bancarios 4x1000	MES	\$250.000	2,00	\$500.000
12,03	Mensajería, servicio celular y acarreos	MES	\$180.000	2,00	\$360.000
12,04	Pólizas	GLB	\$265.000	2,00	\$530.000
					\$7.690.000
VALOR COSTO DIRECTO					\$53.050.627
			Admon	5,0%	\$2.652.531
			Imprevistos	5,0%	\$2.652.531
			Utilidad	10%	\$5.305.063
			I.V.A./Utilidad	16%	\$848.810
VALOR TOTAL OBRA A TODO COSTO					\$64.509.562