



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA**  
**DEPARTAMENTO DE CURSO MONOGRÁFICO**

**Título de la monografía:**

Sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación de las pymes de servicios.

**Sustentantes:**

Br. Eliancy Manzueta Tavares 2014-2113.

Br. Betsy J. Decena Bravo 2017-1749.

Br. Kiara E. Sención León 2017-2104.

**Asesores:**

Lic. Víctor Herrera.

Lic. Laura Sánchez.

**Trabajo Final Monografía para optar por el título de:**

Licenciatura en Administración de Empresas.

**Coordinación Curso Monográfico:**

Dra. Yvelice Zorob.

**Distrito Nacional, República Dominicana.**

Abril 2021.

## Índice de contenido

<b>Dedicatorias</b> .....	<b>1</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I – EL SISTEMA DE MONITOREO INVISIBLE COMO MODELO DE EVALUACIÓN PARA LAS PYMES DE SERVICIO.</b> .....	<b>12</b>
1.1. El sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación del desempeño... 13	
1.2. Objetivos en el Monitoreo Invisible. ....	16
1.3. Ventajas y desventajas de la técnica del Monitoreo Invisible. ....	16
1.4. Establecimientos de estándares de calidad para la medición de las pymes de servicio. ....	18
1.5. Esquematización de valores para los estándares de calidad. ....	19
1.6. Aplicación del modelo.....	20
1.7. Interpretación de los resultados. ....	22
<b>CAPÍTULO II – CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA ALÍES RESTAURANT &amp; LOUNGE.</b> .....	<b>26</b>
2.1. Empresa seleccionada y ubicación. ....	27
2.2. Breve reseña histórica.....	27

2.3.	Misión.....	28
2.4.	Visión.....	29
2.5.	Valores.....	29
2.6.	Logo.....	29
2.7.	Descripción de puestos.....	29
2.8.	Organigrama.....	31
2.9.	Principales servicios.....	32
2.10.	Horarios de servicio.....	33
<b>CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO INVISIBLE EN ALÍES RESTAURANT &amp; LOUNGE.....</b>		<b>34</b>
3.1.	Estándares de calidad evaluados.....	35
3.2.	Resultados de la evaluación.....	36
3.3.	Ventajas y desventajas en la aplicación del modelo.....	42
3.4.	Nota aclaratoria importante: Inconvenientes en la aplicación.....	43
<b>CAPÍTULO IV – PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>		<b>44</b>
4.1.	Resultados de las encuestas.....	45
4.2.	Respuestas de la entrevista.....	57
<b>Conclusiones.....</b>		<b>61</b>
<b>Recomendaciones.....</b>		<b>65</b>

<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>67</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>70</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>72</b>
<b>Índice de ilustraciones</b> .....	<b>73</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>74</b>

## Dedicatorias

Dedico este trabajo monográfico a mi familia que siempre ha estado ahí para mí y siempre me ha brindado su apoyo incondicional. Además, siempre me han ayudado en los problemas más difíciles y nunca me han abandonado. Gracias a ellos logré emprender el camino que estoy hoy en día.

*Elianey Manzueta.*

Quiero agradecer a Dios, quien me ha brindado la fortaleza, sabiduría y la salud necesaria para llegar a esta etapa de mi vida, y por permitirme obtener los logros que he alcanzado en este proceso, incluyendo, convertirme en profesional.

A mis padres, **Betty Bravo y José Decena**, quienes han sido mi soporte desde el primer día, quienes han estado para apoyarme en mis planes, guiarme siempre y ser un modelo a seguir, siendo parte fundamental de mi motivación para este logro. A mis hermanos **Swany Castaing, Laura Decena, Jonathan Decena y Analis Montas** que siempre estuvieron dándome todo el apoyo que necesitaba y motivándome a ser mejor persona.

Agradezco a mis familiares, principalmente mis tías, por brindarme su apoyo desde el inicio de este proceso, sus consejos, y por siempre estar en los buenos y malos momentos.

Finalmente, agradecer a mis compañeros **Kiara Sención y Eliancy Manzueta**, por su apoyo, aportes, y su dedicación durante estos años.

*Betsy Decena.*

Este trabajo grado representa el final de un largo camino que algún día creí no poder recorrer hasta el final, por tanto, lo dedico a todos aquellos que se levantan aun cuando sienten que no tienen fuerzas para continuar.

Para todos aquellos que sueñan, ¡no se detengan!

*Kiara Sención.*

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios por ser mi mayor sustento, mi luz y mi guía durante todo este proceso, por darme la fortaleza para poder continuar.

A mi madre, **María Tavares**, que siempre se ha preocupado por mí, me ha brindado todo su apoyo y siempre ha escuchado lo que tengo que decir, además de que siempre me ha cuidado.

A mi padre, **Elías Manzueta**, que siempre me ha amado y me ha ayudado con cualquier problema que he tenido, siempre me ha brindado su mano cuando la he necesitado y siempre has compartido conmigo.

A mi hermano, **Américo Manzueta**, que siempre ha estado ahí cuando lo necesito no importa la hora ni el momento.

A mi esposa, **Carmen Luisa Peña**, por siempre estar a mi lado en todo momento brindándome su apoyo incondicional durante este proyecto universitario.

A mis compañeros de carrera que cada uno apporto su granito de arena para poder construir y concluir con éxito mi proyecto universitario. En especial a **Kiara Sención, Melissa Pagán & Marie Hidalgo**.

*Eliancy Manzueta.*

El presente trabajo se lo dedico principalmente a Dios por ser el inspirador y brindarme la salud necesaria para llegar hasta aquí.

A mi madre, **Betty Bravo**, por brindarme su apoyo incondicional, amor, motivación, trabajo y dedicación durante estos años de carrera universitaria, gracias, madre por estar siempre para mí, me siento muy orgullosa de ti y sabes que eres un gran ejemplo de superación y perseverancia.

A mi padre, **José Decena**, por estar presente en cada momento y dispuesto siempre a ayudarme.

A mis primas, **Kristy Benítez, Yujeimi Reyes y Yeimy Gutiérrez**, por ser ese pilar de fuerza, motivación y ser razón de felicidad y esperanza en momentos trabajoso.

También, quiero reconocer a la **Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (APEC)**, por ser ese canal de conocimientos adquiridos y darme la oportunidad de desarrollarme tanto a nivel profesional como personal.

*Betsy Decena.*

A Dios, mi Señor Jesucristo, por ser mi guía, mi luz, mi camino, mi vereda, mi fortaleza y mi sustento.

A mis padres, **Rafael Sención y Odaliza León**, por brindarme todo el apoyo e inspiración necesaria, por darme esta herencia intangible invaluable que es la educación.

A mis hermanos, **Génesis Rosele y Rafael Alexander**, por acompañarme y celebrar cada mínimo logro, por apoyarme y ser mi inspiración

A mi esposo, **Jeremy León**, por alentarme a iniciar y continuar este trayecto hasta culminarlo, por estar presente cada vez que lo necesité, por cada día de espera en la universidad hasta que terminara mis clases, por escucharme y apoyarme.

A mis amigos, por servir de buena influencia, por ser la familia que la vida me regaló.

Al **Ministerio de la Juventud**, por darme la oportunidad de estudiar, cubriendo todos los recursos que necesité en cada momento.

A la **Universidad APEC**, por ser mi casa de estudios y segundo hogar.

A mis compañeros, **Eliancy Manzueta y Betsy Decena**, por ser mis acompañantes en la finalización de este proyecto.

A todos aquellos maestros cuyas enseñanzas he tenido el privilegio de adquirir y quienes me enseñaron lo valioso que es estudiar.

*Kiara Sención.*

## **Resumen ejecutivo**

Uno de los factores de éxito en el mercado de las pequeñas y medianas empresas de servicios en la República Dominicana consiste en la calidad y el rendimiento con el que cuenta su personal. Para el caso de nuestro país, principalmente, gran parte de las pymes y la economía están enfocadas en el sector servicio, según diversos estudios económicos que se realizan anualmente, tales como los ofrecidos por: FondoMicro, la Oficina Nacional de Estadística (ONE), el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), el Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM), entre otros.

Muchos son los modelos propuestos para la evaluación de desempeño del empleado, no obstante, en su mayoría se basan en el desarrollo de competencias previamente establecidas por la compañía. Adicionalmente, estas mediciones la realizan los mismos supervisores directos y/o encargados de las áreas dentro de la organización.

La presente investigación detalla el funcionamiento del sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación de las pymes de servicio como alternativa de evaluación; método aplicado actualmente por diversas empresas de servicios, específicamente del sector hotelero y restaurantes.

Para la recolección de la información detallada en esta investigación se utilizó una metodología de tipo descriptivo y explicativo, el método de investigación de campo y el método de investigación documental. Así como los métodos deductivos,

inductivos y estadísticos, basados en el uso de las técnicas de encuestas y entrevistas.

En ese sentido, para el **capítulo uno** se detallan los aspectos relevantes al sistema de Monitoreo Invisible de las pymes de servicio. El **capítulo dos** comprende la descripción de las características generales de la empresa Alíes Restaurant & Lounge. En el **capítulo tres** se establecen los aspectos relativos al diagnóstico para la aplicación del sistema de Monitoreo Invisible en el restaurante seleccionado.

Finalmente, para el **capítulo cuatro** se desarrolla la presentación y análisis de los resultados recopilados a través la aplicación de una encuesta a la población en general.

**Palabras clave:** *Monitoreo Invisible, evaluación de desempeño, calidad del servicio, estándares de calidad, pymes.*

## Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan un eslabón importante dentro de la economía de la República Dominicana, puesto que estas constituyen una fuente de generación de empleo y, a su vez, contribuyen de manera positiva en el desarrollo de la sociedad a través de la introducción de bienes y servicios generalmente innovadores.

Producto del impacto que poseen estas compañías en los sectores productivos de nuestro país, han surgido organizaciones cuyo objetivo es fomentar a su creación y, de igual forma, brindar el apoyo necesario durante su desarrollo. Ejemplo de estos son los “Centros MIPYMEs” las cuales constituyen un impulso tanto público como privado cuyo propósito consiste en apoyar las micro, pequeñas y medianas empresas a crear mejores sistemas de producción, eficientizar la gestión empresarial e implementar nuevas técnicas de innovación.

Las pymes constituyen un soporte importante de la economía dominicana, representan una de las principales fuentes de generación de empleos del país y aportan un significativo porcentaje al crecimiento anual del Producto Interno Bruto. (Ministerio de Industria, 2021)

Según el boletín número 08 de la revista del Observatorio MiPymes (2017):

Los datos del Módulo MIPYME, ENHOGAR 2013, demuestran que la República Dominicana registraba un total de 222,814 microempresas dedicadas a actividades de servicios y ubicadas en locales fijos. Siendo sus cuatro actividades

principales: “Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales” (92,667; 41.6%), esta incluye salones de belleza y peluquerías, lavanderías, funerarias, etc.; “Hoteles, bares y restaurantes” (51,245; 23.0%), como son las cafeterías, comedores, hostales, moteles, etc.; “Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler” (44,841; 20.1%), tales como las unidades económicas dedicadas a bienes raíces; e “Intermediación financiera” (12,196; 5.5%), como son las financieras y casas de préstamos. Estas actividades representaron el 90.2% del sector servicios.

De acuerdo con estos datos, el 23.0% de las empresas del sector servicios corresponde a hoteles, bares y restaurantes. Estas pymes concentran sus esfuerzos en mantener altos niveles de capacitación en su personal, debido a que sus operaciones se centran en la satisfacción del cliente, la cual va de la mano con la calidad de sus servicios. Este último está determinado por el desempeño y rendimiento de los colaboradores pertenecientes a dichas compañías.

Este grupo de empresas determina la calidad de sus servicios a través de la aplicación de evaluaciones de desempeño, las cuales les permite determinar cuál ha sido el desempeño de su personal durante la prestación del servicio que ofrecen.

La razón que fundamenta la aplicación de estas evaluaciones radica en que, para el caso de los hoteles, bares y restaurantes, los clientes no solo acuden a estos

establecimientos por la buena comida y bebida; sino, por las buenas atenciones que estos pueden recibir durante su estadía en estos comercios.

En ese sentido, la evaluación de desempeño conlleva a diversas ventajas tanto para las compañías como los empleados. De acuerdo con Mejía Chan (2012), esta evaluación trae diversos beneficios: permite de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, asimismo, puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Para un sentido general, las evaluaciones de desempeño comprenden el análisis de los empleados, detallan sus puntos fuertes y débiles.

En una revisión realizada por Marina Camacho (2021), para llevar a cabo evaluaciones de desempeño se utilizan métodos con los que medir las contribuciones totales en los logros de la empresa. Los resultados, entonces, se comparan para fijar nuevas expectativas y objetivos venideros. Entre estos se encuentran: evaluaciones según estándares, autoevaluaciones, evaluaciones 360 grados.

Estos métodos descritos anteriormente se aplican desde el punto de vista del evaluado y sus acciones siendo evaluadas por el supervisor directo. Sin embargo,

desde el punto de vista del cliente existen otros métodos, tales como: las encuestas, buzones de sugerencia, el método Servqual, entre otros.

Para los fines de esta investigación se ha seleccionado el método del Monitoreo Invisible o Cliente Misterioso, la cual es una técnica que facilita la obtención de los resultados desde el punto de vista del consumidor, lo cual contribuye con la veracidad de los datos.

**CAPÍTULO I – EL SISTEMA DE  
MONITOREO INVISIBLE COMO MODELO  
DE EVALUACIÓN PARA LAS PYMES DE  
SERVICIO.**

### **1.1. El sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación del desempeño.**

El Monitoreo Invisible es una técnica de evaluación utilizada por ciertas empresas dedicadas a la prestación de servicios, en la cual el evaluador visita el establecimiento en calidad de cliente habitual de manera incógnita, simulando una compra o transacción común para el establecimiento. A través de esta transacción, el cliente incógnito o misterioso recopila una serie de datos que sirven como medidor del bien recibido o del servicio prestado.

Según citan Flores Rueda & Espinosa Delgado:

Al comprador misterioso se le conoce también como pseudocomprador o mystery shopper; es una figura del método de recogida de datos que utiliza la observación para calificar una serie de variables en un instrumento diseñado para evaluar el nivel de un servicio. Estas variables describen aspectos como: infraestructura del negocio exterior e interior, personal de servicio al cliente, conocimiento de los productos, aspecto físico, uniforme, aplicación de técnicas de venta, servicios posteriores a la venta, reacciones ante devoluciones, quejas o productos defectuosos, desempeño del personal, entre muchas variables más que pueden estar involucradas directamente con la entrega del servicio. (Revelando al comprador misterioso, 2018)

Este tipo de métodos es generalmente aplicado por compañías de servicio dada la dificultad que se presenta a la hora de establecer valores a los aspectos

distintivos en la prestación, puesto que suelen ser muy subjetivos. Por tanto, se establece el Monitoreo Invisible como un mecanismo de evaluación que permite medir tales aspectos y, a su vez, ofrecer valores a estos.

El sistema de comprador misterioso es una herramienta constantemente aplicada por organizaciones como hoteles, restaurantes y demás empresas de esta rama, puesto que consiste, básicamente, en contratar un cliente encubierto para comprobar la calidad del servicio en la entidad. Este método ofrece mucha información debido a que solo se centra en la evaluación, fijándose en sí en los detalles más mínimos en la calidad del servicio. (Díaz Mori, 2020)

Adicionalmente, estos resultados de la evaluación tienen la capacidad de no solo evaluar la calidad en el servicio, sino el personal que presta dicho servicio. Esto último es de alto beneficio para la empresa, puesto que la productividad del personal genera mayores beneficios, satisfacción y fidelidad cliente-empresa.

El éxito o fracaso de las empresas en el mercado depende en gran manera de la calidad de su personal, es por lo que, los gerentes de todos los niveles deben aplicar evaluaciones de desempeño a sus empleados, en la medida que estos puedan reafirmar sus puntos débiles y reforzar sus puntos fuertes.

En pocas palabras, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Por esta razón, se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de

evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. (Alvéiro Montoya, 2009)

Gracias al empleo de la técnica “cliente misterioso”, las empresas pueden obtener información de primera mano sobre una de sus grandes preocupaciones como es la atención al cliente, que constituye un hecho diferencial frente a la competencia y cuya percepción por parte del público resulta un elemento clave para fidelizar a quienes ya son clientes. (Peña Olaya & Santos Huancas, 2017)

Esta metodología es sencilla, pero eficaz. Su objetivo principal es medir o controlar a aquella persona que presta el servicio, debido a que de este depende en gran manera la satisfacción que tendrá el cliente al visitar el establecimiento. Muchas empresas dedicadas a la industria de los servicios han aplicado esta técnica para evaluar la atención al cliente que brindan sus empleados.

La República Dominicana es una economía basada en servicios, principalmente hoteles y restaurantes (Mínzer, Romero, & Orozco, 2017), por tal razón, se hace necesaria la aplicación de esta técnica para la evaluación del servicio; específicamente en aquellas empresas que representan gran parte de la ocupación laboral: las pequeñas y medianas empresas. (Consejo Nacional de la Empresa Privada, 2019)

## **1.2. Objetivos en el Monitoreo Invisible.**

Como toda técnica, modelo, método o metodología de evaluación, el Monitoreo Invisible responde a una serie de objetivos relacionados con la intención que tenga la compañía decidida a aplicar esta evaluación.

Dado que el principal enfoque de los gerentes está orientado a que sus empleados brinden servicios de calidad, este método está dirigido principalmente a aquellas empresas que deseen implementar mejoras en este aspecto.

Según Martínez Caraballo (2008), la finalidad perseguida con la implementación de la técnica del Monitoreo Invisible puede ser doble:

- **Mejorar la calidad:** destinado a aquellas empresas que persiguen comprobar la calidad y, a partir, de la detección de problemas, mejorar la calidad de la empresa, logrando de este modo, cumplir el Programa de Mejora Continua de la Calidad.
- **Con fines de promoción:** destinado a aquellas empresas que pretenden llevar a cabo actividades de promoción (actuar de prescriptores) de un determinado producto o de una determinada marca.

## **1.3. Ventajas y desventajas de la técnica del Monitoreo Invisible.**

Todas las técnicas de evaluación de desempeño aplicables a las empresas presentan ventajas y desventajas, el Monitoreo Invisible no es la excepción. Para

Quispe Zapana (2020), se establecen las siguientes ventajas y desventajas en la aplicación del Monitoreo Invisible:

#### Ventajas.

- El costo representa una gran inversión.
- Mejora la calidad del servicio al cliente.
- Genera estrategias posteriores a raíz de la evaluación del cliente incógnito.
- Permite identificar el comportamiento real del trabajador frente a los tipos de consumidores y/o clientes (conflictivos, impacientes, leales, fieles, y mercenarios) frente a una compra.
- Brinda información precisa de los puntos fuertes y puntos débiles que una empresa de manera neutral.
- Incentiva a cumplir y a compartir con metas y objetivos del personal de ventas de una empresa.
- Contribuye a que se pongan en acción las estrategias definidas.

#### Desventajas.

- Ser descubiertos por los colaboradores internos de una determinada empresa.
- Los trabajadores pueden presenciar acoso y sentirse coaccionados por el cliente incógnito.
- Presentar contradicciones.

- Referencias basadas en su subjetividad.
- El cliente incógnito no garantiza el éxito de una empresa.

#### **1.4. Establecimientos de estándares de calidad para la medición de las pymes de servicio.**

Un estándar de calidad representa aquel aspecto que el cliente valora como esencial a la hora de recibir un servicio. Estos permiten la ejecución de la evaluación a través del Monitoreo Invisible.

Si bien, un estándar de calidad puede tener diferentes acepciones dependiendo el campo en el que se aplica. Se entiende como “estándar de calidad” como aquel reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional. (Pulido, 2004)

Actualmente, existen una gran variedad de estándares de calidad relacionados con los servicios, sin embargo, la utilización de estos depende de la intención de la compañía que desee aplicar tal evaluación. Para los fines de este trabajo monográfico, se han establecido ocho (8) estándares de calidad relacionados con las pymes de servicios en la República Dominicana, adicionalmente, una clasificación de “otras” a elegir por la compañía a evaluar.

La selección de estos estándares y su importancia relativa se obtuvo a través de la aplicación de encuestas a la población en general, cuyos datos serán presentados en el siguiente capítulo.

**Tabla núm. 1 – Estándares de calidad**

<b>Estándares de calidad para la evaluación de las pymes de servicios en la República Dominicana</b>	
<b>Estándar de calidad</b>	<b>Importancia (Para una escala del 100%)</b>
Cortesía	74.9%
Dominio del trabajo	72.6%
Empatía	62.0%
Disposición	50.8%
Guion de bienvenida y despedida	45.3%
Elementos tangibles	44.7%
Inteligencia emocional	38.5%
Comunicación no verbal	27.9%
Imagen profesional	0.6%
Otras	0.6%

Fuente: propia.

### **1.5. Esquematización de valores para los estándares de calidad.**

Atendiendo a la realidad y objetivo del sistema de Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación, se hace necesario el establecimiento de valores para la medición del servicio. En este sentido, se ha establecido una escala convencional para la aplicación de valores, así como su tipificación por rango de puntuación:

- Calificación de 90 a 100 puntos: Excelente para un estándar.
- Calificación de 80 a 89 puntos: Muy bueno para un estándar.

- Calificación de 70 a 79 puntos: Intermedio para un estándar.
- Calificación de 60 a 69 puntos: Regular para un estándar.
- Calificación de 0 a 59: Requiere mejoras para un estándar.

De acuerdo con esta clasificación, cada puntuación se obtendrá por cada estándar evaluado; al final, se generará un promedio de las puntuaciones, lo cual arrojará la calificación general del servicio para dicho establecimiento utilizando la misma escala.

**Tabla núm. 2 – Escala de clasificación**

<b>Escala de clasificación y tipificación de los estándares de calidad</b>	
<b>Calificación numérica</b>	<b>Tipificación</b>
90 - 100	<b>Excelente</b>
80 - 89	<b>Muy bueno</b>
70 - 79	<b>Intermedio</b>
60 - 69	<b>Regular</b>
0 - 59	<b>Requiere mejoras</b>

Fuente: propia.

### **1.6. Aplicación del modelo.**

La implementación del sistema de Monitoreo Invisible requiere de una serie de procesos para su aplicación en un establecimiento, la cual es estrictamente presencial.

Los procesos se catalogan como un conjunto de actividades secuenciales relacionadas entre sí, las cuales tienen como objetivo un fin determinado. Por otra parte, los procesos también se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. (Zaratiegui, 1999)

Sin embargo, los procesos por sí solos no generan el funcionamiento adecuado o esperado, estos deben estar alineados e identificados. Para esto, nos valemos de una herramienta conocida como “mapa de procesos”, la cual permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. (Bravo Carrasco, 2011)

Un mapa de procesos es una técnica o herramienta que se utiliza para “mapear” los procesos, de tal modo que se descubra el flujo de valores que están en ellos (agregado o no); mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado solamente. (Pico, 2006)

Establecer un mapa de procesos posee una gran importancia en la aplicación de cualquier método o la ejecución de proyectos. Esto se debe a que permite organizar cada paso a llevar a cabo de manera sistemática y planificada, de manera que, no se presenten ambigüedades durante la realización de la evaluación.

Para los fines de esta investigación, se ha definido un mapa conceptual o mapa de procesos que conlleva los pasos a ejecutar con el objetivo de aplicar la evaluación.

Ilustración núm. 1 – Mapa de procesos



Fuente: propia.

### 1.7. Interpretación de los resultados.

La interpretación de los resultados obtenidos en cada Monitoreo Invisible se desarrollará una tabla o base de datos en la cual los evaluadores colocarán las informaciones recolectadas para cada estándar de calidad establecido.

Con estas informaciones, se suministrará a dicha entidad sus resultados, así como algunas pautas a tomar en cuenta para mejorar el estándar de calidad deficiente, así como para reforzar aquellas fortalezas que el establecimiento posee.

La hoja de evaluación estará compuesta de la siguiente forma:

- Nombre del evaluador, fecha de la evaluación y establecimiento evaluado.

**Ilustración núm. 2 – Datos de evaluación**

Hoja de evaluación de la calidad del servicio		
<b>Nombre del evaluador</b>	Evaluador 1	
<b>Fecha</b>	22/02/2021	
<b>Establecimiento</b>	Restaurante 1	

Fuente: propia.

Varias columnas y una fila que indicarán los siguientes datos: estándar de calidad evaluado; la calificación; la ponderación; la tipificación; total, de puntuación y ponderación

**Ilustración núm. 3 – Datos de la tabla**

Estándar de calidad	Calificación	Ponderación	Tipificación
Cortesía			
Dominio del trabajo			
Empatía			
Disposición			
Guion de bienvenida y despedida			
Elementos tangibles			
Inteligencia emocional			
Comunicación no verbal			
Imagen profesional			
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	

Fuente: propia.

- Fórmula para calcular la ponderación de manera automática.

Ilustración núm. 4 – Formula de ponderación

$$=C12/ \$C\$21$$

Fuente: propia.

- Fórmula para agregar la tipificación por cada celda de manera automática al ingresar la calificación.

Ilustración núm. 5 – Fórmula de Tipificación

```
=SI.CONJUNTO(C12>=90;"Excelente";C12>=80;"Muy bueno";C12>=70;"Intermedio";C12>=60;"Regular";C12>=0;"Requiere mejoras")
=SI.CONJUNTO(C13>=90;"Excelente";C13>=80;"Muy bueno";C13>=70;"Intermedio";C13>=60;"Regular";C13>=0;"Requiere mejoras")
```

Fuente: propia.

- Formatos condicionales que permitirán agregar un color de marcado que identificará cada calificación y tipificación.

Ilustración núm. 6 – Formato condicional

Calificación	Ponderación	Tipificación
95	15.6%	Excelente
80		
100		
75		
49		
88		
25		
68	11.2%	Regular
29	4.8%	Requiere mejoras
609	100%	

Fuente: propia.

- Cuadro final con la calificación promedio y la tipificación general de la calidad del servicio recibido.

Ilustración núm. 7 – Cuadro final

<b>Calificación general de la calidad del servicio recibido</b>	68
<b>Tipificación del servicio</b>	<b>Regular</b>

Fuente: propia.

La unión de todos estos elementos dará como resultado una hoja de evaluación de la calidad para las pymes de servicios:

Hoja de evaluación de la calidad del servicio			
<b>Nombre del evaluador</b>	Evaluador 1		
<b>Fecha</b>	xx/xx/xxxx		
<b>Establecimiento</b>	Restaurante 1		
Estándar de calidad	Calificación	Ponderación	Tipificación
Cortesía	95	15.6%	Excelente
Dominio del trabajo	80	13.1%	Muy bueno
Empatía	100	16.4%	Excelente
Disposición	75	12.3%	Intermedio
Guion de bienvenida y despedida	49	8.0%	Requiere mejoras
Elementos tangibles	88	14.4%	Muy bueno
Inteligencia emocional	25	4.1%	Requiere mejoras
Comunicación no verbal	68	11.2%	Regular
Imagen profesional	29	4.8%	Requiere mejoras
<b>TOTAL</b>	<b>609</b>	<b>100%</b>	
<b>Calificación general de la calidad del servicio recibido</b>	68		
<b>Tipificación del servicio</b>	<b>Regular</b>		

**Tabla núm. 3 – Hoja de Evaluación**

**Fuente: propia.**

**CAPÍTULO II – CARACTERÍSTICAS  
GENERALES DE LA EMPRESA ALÍES  
RESTAURANT & LOUNGE.**

## **2.1. Empresa seleccionada y ubicación.**

El establecimiento seleccionado para la aplicación práctica de este trabajo de investigación es Alíes Restaurant & Lounge, el cual es un restaurante de comida haitiana y mediterránea, ubicada en la calle Manuel de Jesús Troncoso, casi esquina Roberto Pastoriza, Plaza Dorada, Santo Domingo 10127, Distrito Nacional, República Dominicana.

## **2.2. Breve reseña histórica.**

Alíes Restaurant Bar & lounge surge de la iniciativa del grupo empresarial Cross Borders Real Estate and More, de incursionar en el mundo gastronómico. Esta idea se desarrolla a través de la apertura de la primera sucursal del restaurante en la República de Haití, en el año 2017.

Para el año 2018, uno de los socios de este grupo, el señor Enmanuel Jules, decide emigrar hacia la República Dominicana debido a la situación económica que atravesaba su país natal en ese entonces.

Luego de su instalación en la provincia de Santo Domingo, El Sr. Jules nota que la mayoría de los emigrantes haitianos tienen que asistir a fondas o lugares de expendios de comida de baja calidad para poder degustar de los platos originarios de su país. Ante eso, el nacional haitiano identifica la necesidad de establecer una empresa que ofrezca comida sofisticada y de calidad basada en la gastronomía criolla haitiana. Como respuesta a esta oportunidad de negocio, decide hacer de

Alíes parte del consorcio o grupo al que pertenecía en un inicio, pero para la República Dominicana, por lo que en el año 2019 la constituye como tal.

El nombre Alíes, proveniente de la lengua materna de los inversionistas, el criollo haitiano/francés. Dicha expresión traducida al español significa “*aliados*”, haciendo referencia a la asociación de estos.

Alíes Restaurant Bar & Lounge, empieza sus operaciones oficialmente para el mes de enero del año 2020. Más adelante, producto de la situación sanitaria internacional causada por la pandemia del Covid-19, sus propietarios se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas al público.

Aprovechando este tiempo a puertas cerradas, deciden realizar modificaciones al establecimiento, además de efectuar cambios en su menú y cartera de servicios ofrecidos, buscando satisfacer las necesidades no solo de la comunidad haitiana, sino también la de aquellos que deseen consumir otros platos. Finalmente, para el mes de julio del mismo año, reabren sus puertas al público, pero esta vez con un concepto diferente, sin perder la esencia principal de la gastronomía haitiana.

### **2.3. Misión.**

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestro target principal, y a todo aquel amante a las degustaciones, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad del sabor haitiano e internacional, donde se sobrepase la expectativa de nuestros clientes.

## 2.4. Visión.

Ser reconocidos como el mejor restaurante de gastronomía criolla haitiana a nivel nacional.

## 2.5. Valores.

- Respeto.
- Solidaridad.
- Amabilidad.

## 2.6. Logo.

Ilustración núm. 8 – Logo de Alíes Restaurant & Lounge



Fuente: Alíes Restaurant & Lounge – Consultado en fecha 10/03/2021.

## 2.7. Descripción de puestos.

### Personal administrativo:

- **Presidente/Propietario:** Encargado de velar por el correcto funcionamiento del restaurante y la representación de este en actividades formales.

- **Asesores legales:** Llevan la parte legal y constitutiva de la empresa, así como su representación en temas legales.
- **Gerente administrativo:** Supervisa y coordina las labores administrativas en general y las relativas a la contratación de personal.
- **Contabilidad:** Lleva la parte financiera de la compañía.

#### Sala o piso:

- **Gerente de operaciones:** Encargado de supervisar el orden y la calidad tanto en cocina como en el de piso del servicio, para que la experiencia de los clientes sea placentera.
- **Sommelier:** Se encarga de la carta de vinos y maridaje en el piso.
- **Bartender:** Encargado de preparar y servir las bebidas de la barra.
- **Host:** Encargado de darle la bienvenida a los clientes, orientarlos y llevarlos hacia la mesa, también se encarga de las reservaciones y las solicitudes especiales de los clientes.
- **Camareros:** Encargados de tomar la orden y servir los platos en la mesa.
- **Runners (corredores):** Encargados de esperar la orden en la cocina para llevarla a la mesa, recoger la mesa entre cada cambio de platos. Asisten a los camareros.

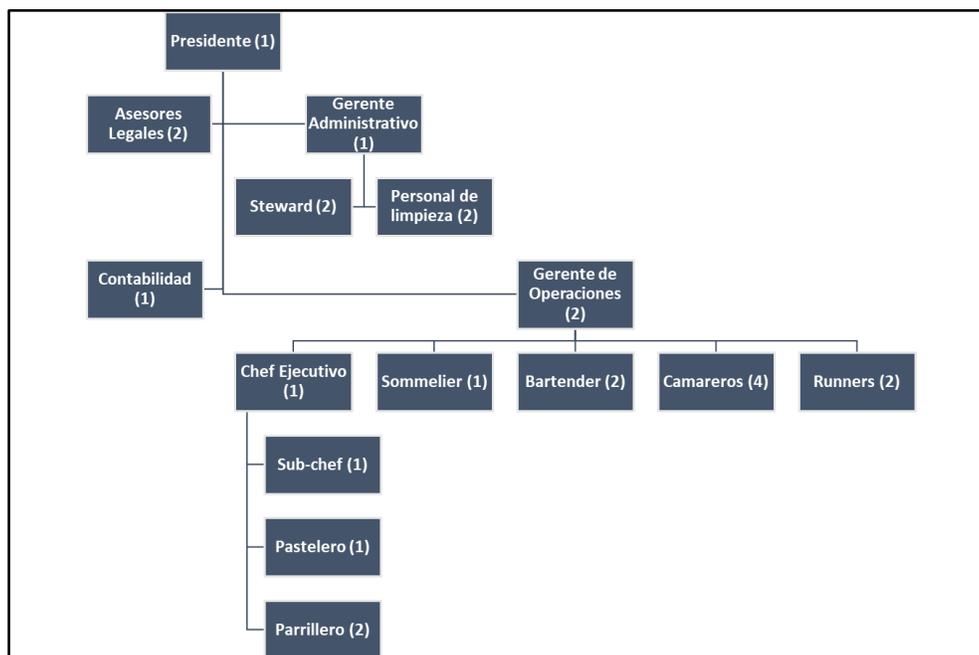
#### Cocina:

- **Chef ejecutivo:** Es el responsable de todo lo que sale de la cocina y la creación del menú.

- **Sub-chef:** Es el segundo al mando. Está al pendiente de ambas líneas, cocina fría y caliente.
- **Pastelero:** Es el ayudante del chef. El cual se encarga de la creación de cada postre ofertado en el menú.
- **Parrillero:** Es el encargado de la cocción de cada corte y de la preparación de las guarniciones.
- **Steward:** Encargado de lavar los platos, la cubertería, ollas y sartenes. Adicionalmente, colabora con el personal de limpieza en la higienización de las estufas y cocina en general.
- **Personal de limpieza:** Se encarga de mantener la higiene del restaurant en general.

## 2.8. Organigrama.

Ilustración núm. 9 - Organigrama



Fuente: Alíes Restaurant & Lounge - Consultado en fecha 10/03/2021.

## 2.9. Principales servicios.

Alíes Restaurant & Lounge ofrece una gran variedad de servicios y actividades, entre los que se citan:

- Preparación y venta de bebidas nacionales e internacionales.

Ilustración núm. 10 – Cocteles y tragos



Fuente: Alíes Restaurant & Lounge – Consultado en fecha 10/03/2021.

- Preparación y venta de comidas criollas haitianas, mediterráneas y nacionales.

Ilustración núm. 11 – Menú de comidas Alíes



Fuente: Alíes Restaurant & Lounge – Consultado en fecha 10/03/2021.

- Alquiler del salón o el lounge para actividades y eventos privados.

**Ilustración núm. 12 – Actividades y eventos privados Alíes**



**Fuente: Alíes Restaurant & Lounge – Consultado en fecha 10/03/2021.**

Adicionalmente, este establecimiento ofrece actividades tales como:

- Cigar Night – Martes de Humo.
- Jueves melódicos.
- Música en vivo.
- Son de 2.
- Miércoles de “Happy Hour”.

#### **2.10. Horarios de servicio.**

Actualmente, debido a las condiciones de estado de emergencia y toque de queda dentro del país, el restaurante Alíes cuenta con los siguientes horarios:

- Lunes a viernes; desde las 10:00 a.m. – 07:00 p.m.
- Sábados y domingos; desde las 10:00 a.m. – 05:00 p.m.

(Alíes, 2021)

**CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO PARA LA  
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE  
MONITOREO INVISIBLE EN ALÍES  
RESTAURANT & LOUNGE.**

### **3.1. Estándares de calidad evaluados.**

La principal finalidad en la aplicación de este sistema consiste en determinar qué tan eficiente es el personal del restaurante Alíes y, de qué manera se podría incrementar la productividad de los colaboradores a través de la identificación de los principales estándares de calidad del servicio a mejorar, generando de esta forma beneficios mutuos tanto para el empleador como para los empleados.

Este objetivo puede ser alcanzado a través de la implementación del Monitoreo Invisible como evaluador del servicio de esta pyme, mediante la autorización del establecimiento.

Para la evaluación del servicio por medio del uso del Monitoreo Invisible en Alíes Restaurant & Lounge se tomaron en cuenta los estándares definidos para los fines de esta investigación, así como los obtenidos en los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas.

Como estándares de calidad para Alíes se consideraron los siguientes:

- Cortesía.
- Dominio del trabajo.
- Empatía.
- Disposición.
- Guion de bienvenida y despedida.
- Elementos tangibles.
- Inteligencia emocional.

- Comunicación no verbal.
- Imagen profesional.
- Respeto hacia los clientes.
- Atención al cliente.

Dicha evaluación fue realizada por los estudiantes encargados de llevar a cabo esta investigación, el martes nueve (09) de marzo del año 2021, a través de una visita al establecimiento. A través de la percepción del servicio por parte del personal de Alíes, se fueron obteniendo los resultados de la valoración, completando la hoja de evaluación definida en los capítulos anteriores.

### **3.2. Resultados de la evaluación.**

Para los fines de esta investigación en particular, buscando la participación de cada integrante, cada uno de los evaluadores completó una hoja de evaluación, al final, los resultados fueron promediados, obteniendo una valoración general del servicio. Sin embargo, en casos contrarios, solo se realiza una evaluación general.

Los resultados obtenidos en la evaluación del servicio de Alíes Restaurant & Lounge a través de la visita al establecimiento, utilizando el Monitoreo Invisible como método único de medición se detallan en la hoja de evaluación detallada a continuación:

Tabla núm. 4 – Evaluación por Kiara Sención

Hoja de evaluación de la calidad del servicio			
<b>Nombre del evaluador</b>	Kiara Sención		
<b>Fecha</b>	09/03/2021		
<b>Establecimiento</b>	Alfés Restaurant & Lounge		
Estándar de calidad	Calificación	Ponderación	Tipificación
Cortesía	95	9.7%	Excelente
Dominio del trabajo	89	9.1%	Muy bueno
Empatía	90	9.2%	Excelente
Disposición	87	8.9%	Muy bueno
Guion de bienvenida y despedida	80	8.2%	Muy bueno
Elementos tangibles	98	10.0%	Excelente
Inteligencia emocional	79	8.1%	Intermedio
Comunicación no verbal	96	9.8%	Excelente
Imagen profesional	89	9.1%	Muy bueno
Respeto hacia los clientes	90	9.2%	Excelente
Atención al cliente	88	9.0%	Muy bueno
<b>TOTAL</b>	<b>981</b>	<b>100%</b>	

Fuente: propia.

De acuerdo con esta evaluación, se obtuvo la siguiente calificación general:

Tabla núm. 5 – Resultado general por Kiara Sención

<b>Calificación general de la calidad del servicio recibido</b>	<b>89</b>
<b>Tipificación del servicio</b>	<b>Muy bueno</b>

Fuente: tabla número 4.

Tabla núm. 6 – Evaluación por Eliancy Manzueta

Hoja de evaluación de la calidad del servicio			
Nombre del evaluador	Eliancy Manzueta		
Fecha	09/03/2021		
Establecimiento	Alfies Restaurant & Lounge		
Estándar de calidad	Calificación	Ponderación	Tipificación
Cortesía	93	9.4%	Excelente
Dominio del trabajo	88	8.9%	Muy bueno
Empatía	97	9.8%	Excelente
Disposición	83	8.4%	Muy bueno
Guion de bienvenida y despedida	88	8.9%	Muy bueno
Elementos tangibles	100	10.1%	Excelente
Inteligencia emocional	86	8.7%	Muy bueno
Comunicación no verbal	90	9.1%	Excelente
Imagen profesional	79	8.0%	Intermedio
Respeto hacia los clientes	99	10.0%	Excelente
Atención al cliente	87	8.8%	Muy bueno
<b>TOTAL</b>	<b>990</b>	<b>100%</b>	

Fuente: propia.

Para esta evaluación, se obtuvo la siguiente calificación general:

Tabla núm. 7 – Resultado general por Eliancy Manzueta

Calificación general de la calidad del servicio recibido	90
Tipificación del servicio	Excelente

Fuente: tabla número 6.

Tabla núm. 8 – Evaluación por Betsy Decena

Hoja de evaluación de la calidad del servicio			
<b>Nombre del evaluador</b>	Betsy Decena		
<b>Fecha</b>	09/03/2021		
<b>Establecimiento</b>	Alíes Restaurant & Lounge		
<b>Estándar de calidad</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Tipificación</b>
Cortesía	97	9.8%	Excelente
Dominio del trabajo	89	9.0%	Muy bueno
Empatía	88	8.9%	Muy bueno
Disposición	98	9.9%	Excelente
Guion de bienvenida y despedida	90	9.1%	Excelente
Elementos tangibles	96	9.7%	Excelente
Inteligencia emocional	83	8.4%	Muy bueno
Comunicación no verbal	78	7.9%	Intermedio
Imagen profesional	90	9.1%	Excelente
Respeto hacia los clientes	88	8.9%	Muy bueno
Atención al cliente	96	9.7%	Excelente
<b>TOTAL</b>	<b>993</b>	<b>100%</b>	

Fuente: propia.

Según esta evaluación, se obtuvo la siguiente calificación general:

<b>Calificación general de la calidad del servicio recibido</b>	<b>90</b>
<b>Tipificación del servicio</b>	<b>Excelente</b>

**Tabla núm. 9 – Resultado general por Betsy Decena**

Fuente: Tabla número 8.

Finalmente, se realizó un promedio de la calificación obtenida por cada evaluador, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla núm. 10 – Evaluación promediada general**

<b>Hoja de evaluación de la calidad del servicio</b>			
<b>Nombre del evaluador</b>	Promedio de evaluación		
<b>Fecha</b>	09/03/2021		
<b>Establecimiento</b>	Alíes Restaurant & Lounge		
<b>Estándar de calidad</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Tipificación</b>
Cortesía	95	9.6%	Excelente
Dominio del trabajo	89	9.0%	Muy bueno
Empatía	92	9.3%	Excelente
Disposición	89	9.0%	Muy bueno
Guion de bienvenida y despedida	86	8.7%	Muy bueno
Elementos tangibles	98	9.9%	Excelente
Inteligencia emocional	83	8.4%	Muy bueno
Comunicación no verbal	88	8.9%	Muy bueno
Imagen profesional	86	8.7%	Muy bueno
Respeto hacia los clientes	92	9.3%	Excelente
Atención al cliente	90	9.1%	Excelente
<b>TOTAL</b>	<b>988</b>	<b>100%</b>	

Fuente: propia.

De esta evaluación general, se obtuvo la siguiente calificación para el servicio ofrecido por Alíes Restaurant & Lounge:

**Tabla núm. 11 – Resultados de evaluación general ponderada**

<b>Calificación general de la calidad del servicio recibido</b>	<b>90</b>
<b>Tipificación del servicio</b>	<b>Muy bueno</b>

Fuente: tabla número 10.

De manera general, el servicio ofrecido por Alíes Restaurant & Lounge es catalogado como “muy bueno”, al obtener una calificación promedio de 90 puntos en base a la puntuación obtenida por cada estándar establecido.

Como estándares destacados con mayor puntuación se obtuvieron los siguientes:

- Elementos tangibles: 98 puntos.
- Cortesía: 95 puntos.
- Respeto hacia los clientes: 92 puntos.
- Empatía: 92 puntos.
- Atención al cliente: 90 puntos.

Estos resultados dan como ejemplo el enfoque que posee este establecimiento en proveerse de un personal altamente capacitado, de manera que el cliente queda satisfecho al recibir el servicio. Además, del enfoque que presentan en la ambientación del lugar. Sin embargo, esto no exime de la responsabilidad que tiene este restaurante de continuar capacitando su personal.

En ese orden, los demás elementos con una puntuación más baja son los siguientes:

- Dominio del trabajo: 89 puntos.
- Comunicación no verbal: 88 puntos.
- Imagen profesional: 86 puntos.
- Guion de bienvenida y despedida: 86 puntos.

Sin embargo, aunque el establecimiento podría trabajar en el mejoramiento de la calificación de estos estándares, los resultados se consideran satisfactorios.

### **3.3. Ventajas y desventajas en la aplicación del modelo.**

El propósito principal de llevar a cabo la evaluación de desempeño en una organización es determinar el valor del trabajo realizado por el empleado en la empresa, así mismo es de mucha utilidad para medir el nivel de competitividad de la organización. (Pérez, 2014)

Por tal motivo, la aplicación de un modelo que permita evaluar el desempeño de los empleados ofrece beneficios tanto tangibles como intangibles para la empresa.

Alcanzar la satisfacción del cliente es la meta de todo negocio exitoso, porque un cliente satisfecho en la práctica significa ganancia y con ello la razón de ser y el mantenimiento del negocio. (Rodríguez, 2018)

Entre las ventajas en la aplicación del sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación del desempeño del servicio para esta pyme, se encuentran:

- Obtención de información acerca del rendimiento de sus empleados sin costo.

- Identificación de sus puntos fuertes y puntos débiles.
- Autorización por parte del establecimiento para realizar esta evaluación.
- Remisión y aceptación de los resultados al establecimiento.
- Definición de indicadores claves para la evaluación del servicio.
- Conocimiento de la satisfacción del cliente a través de un nuevo método de evaluación del servicio.

Por otra parte, entre las desventajas identificadas en la aplicación del modelo se citan las siguientes:

- Al ser un método relativamente nuevo, se desconocen otras bases o mecanismos aplicables a la medición.
- La valoración considerada para los fines de esta investigación fue obtenida a través de una evaluación única en un solo día.
- Atendiendo a lo anterior, la evaluación del servicio debe realizarse en el transcurso de mínimo tres (3) días alternados dentro de un lapso de quince (15) días, para garantizar la veracidad de los datos.

#### **3.4. Nota aclaratoria importante: Inconvenientes en la aplicación.**

Las informaciones obtenidas para los fines de esta investigación fueron recopiladas durante el impacto de la pandemia del Covid-19 en todo el territorio nacional y el mundo, por tanto, la situación sanitaria demandaba una limitación del contacto entre personas para disminuir los niveles de contagio.

Esta situación generó el acatamiento de medidas en la República Dominicana como la limitación de personas en espacios y lugares públicos. Por tanto, dicho establecimiento no pudo ser evaluado trabajando a su capacidad total en un horario normal y concurrido.

# **CAPÍTULO IV – PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

#### 4.1. Resultados de las encuestas.

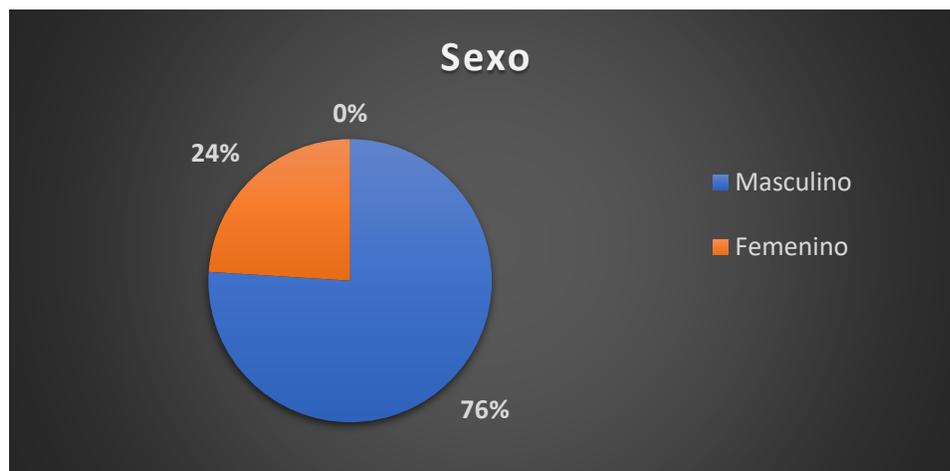
Se realizó una encuesta abierta al público en general para los fines de recolección de datos para la elaboración de este trabajo investigativo, en la cual participaron 179 encuestados. Esta pretende obtener información acerca del conocimiento general relacionado con la calidad del servicio y su aplicación como evaluador del desempeño de los empleados.

Tabla núm. 12 – Sexo.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Masculino	136	76%
Femenino	43	24%
Prefiero no decirlo	0	0%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 1 – Sexo.



Fuente: tabla número 12.

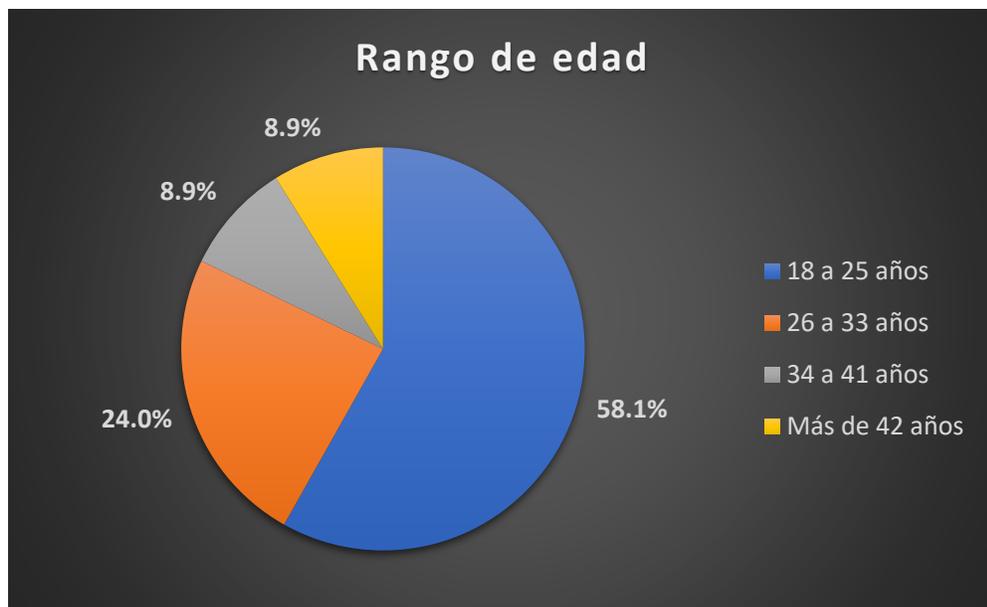
El 76% de los encuestados indica que es de sexo masculino, por otra parte, el 24% restante señala ser de sexo femenino; mientras que, ninguno de los encuestados prefirió no decirlo.

Tabla núm. 13 – Rango de edad.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
18 a 25 años	104	58.1%
26 a 33 años	43	24.0%
34 a 41 años	16	8.9%
Más de 42 años	16	8.9%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 2 – Rango de edad.



Fuente: tabla número 13.

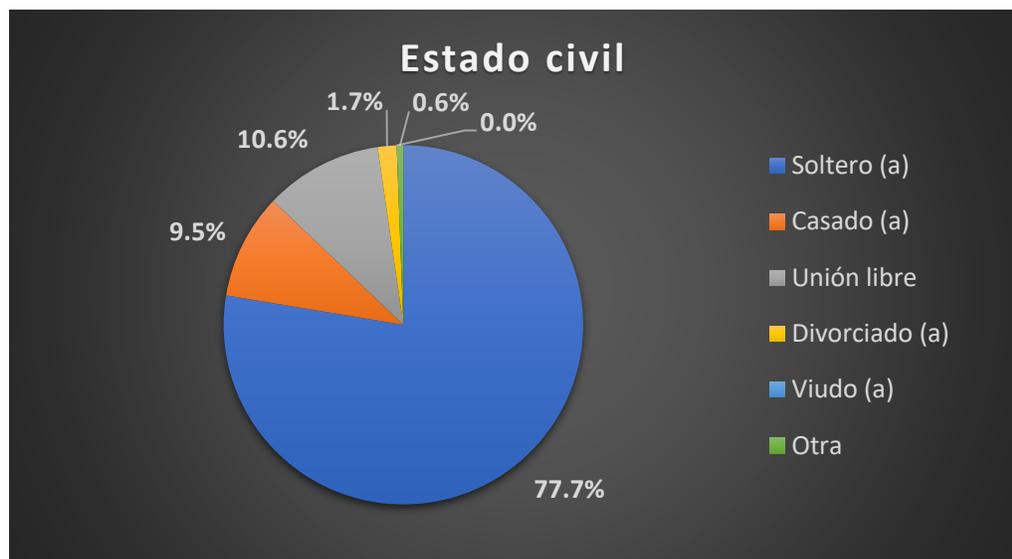
El 58.1% de los encuestados indica tener entre 18 a 25 años; el 24% señala tener entre 26 a 33 años; el 8.9% de los encuestados dice tener de 34 a 41 años; mientras que, el 8.9% restante posee más de 42 años.

Tabla núm. 14 – Estado civil.

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Soltero (a)	139	77.7%
Unión libre	19	10.6%
Casado (a)	17	9.5%
Divorciado (a)	3	1.7%
Otra	1	0.6%
Viudo (a)	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 3 – Estado civil.



Fuente: tabla número 14.

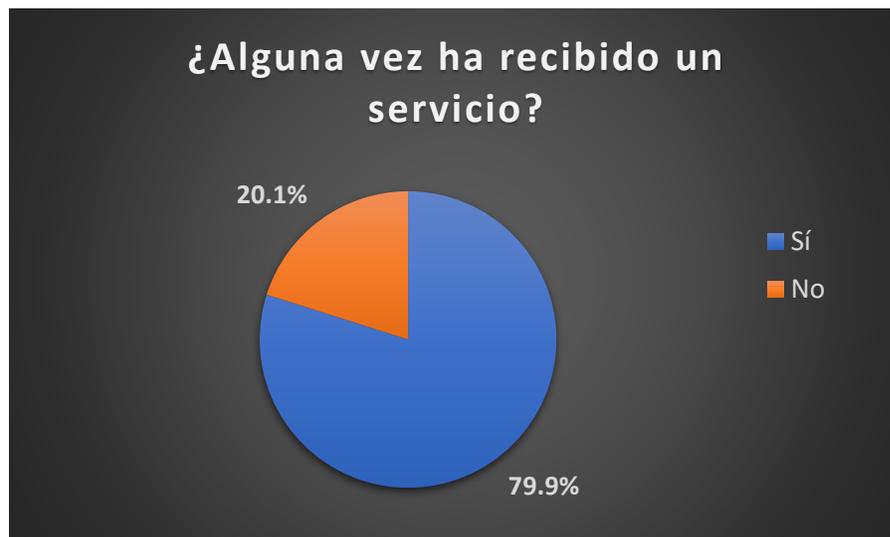
El 77.7% de los encuestados dice estar soltero (a); el 10.6% señala estar en unión libre; el 9.5% indica estar casado (a); el 1.7% está divorciado (a); el 0.6% menciona otro tipo de estado civil; mientras que ninguno de los encuestados indica estar viudo (a).

Tabla núm. 15 – ¿Alguna vez ha recibido un servicio?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	143	79.9%
No	36	20.1%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 4 ¿Alguna vez ha recibido un servicio?



Fuente: tabla número 15.

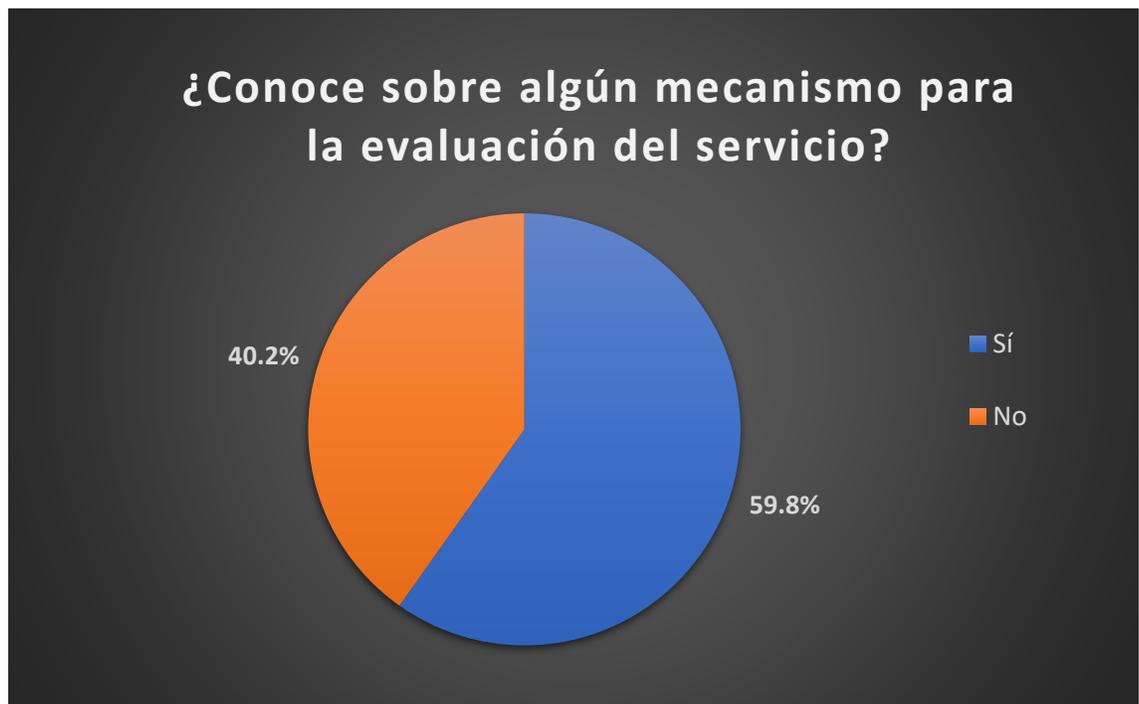
El 79.9% de los encuestados indica sí haber recibido un servicio alguna vez; mientras que el 20.1% restante señala no haber recibido algún servicio.

Tabla núm. 16 – ¿Conoce sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	107	59.8%
No	72	40.2%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 5 – ¿Conoce sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio?



Fuente: tabla número 16.

El 59.8% de los encuestados señala conocer sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio; por otra parte, el 40.2% restante no conoce sobre mecanismos de evaluación del servicio.

Tabla núm. 17 – Si su respuesta anterior fue “sí”, favor mencione alguno de estos mecanismos conocidos.

<b>Mecanismos de evaluación conocidos por los encuestados</b>
Encuestas de satisfacción
Net promotion score
Evaluación por competencias
Llamada telefónica
Buzón de sugerencias
Evaluaciones en línea con remuneración de consumo
Evaluación de calidad en escala del 1-10
Entrevistas previas
Seguimiento
Servqual
Sistemas de puntuación
Formularios digitales
Comentarios en la plataforma
RCM
Libros de reclamación
Grupos focales
Censores
Tabletas (happy or not)
Prueba poma
Visita de promotores
Estudios de mercado
Por observación
Evaluación por votación
Evaluación por puntos

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Tabla núm. 18 – ¿Ha participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente?

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	91	50.8%
No	88	49.2%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

Gráfico núm. 6 – ¿Ha participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente?



Fuente: tabla número 18.

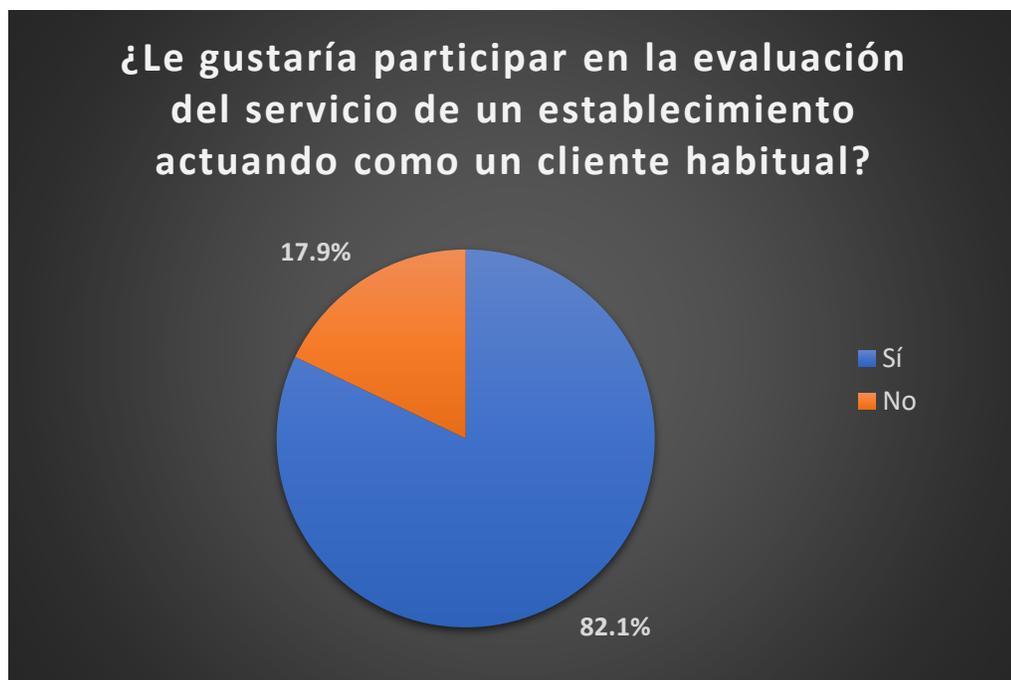
El 50.8% de los encuestados indica sí haber participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente; mientras que, el 49.2% restante señala no haber participado en este tipo de evaluaciones anteriormente.

**Tabla núm. 19 – ¿Le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	147	82.1%
No	32	17.9%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

**Gráfico núm. 7 – ¿Le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual?**



Fuente: tabla número 19.

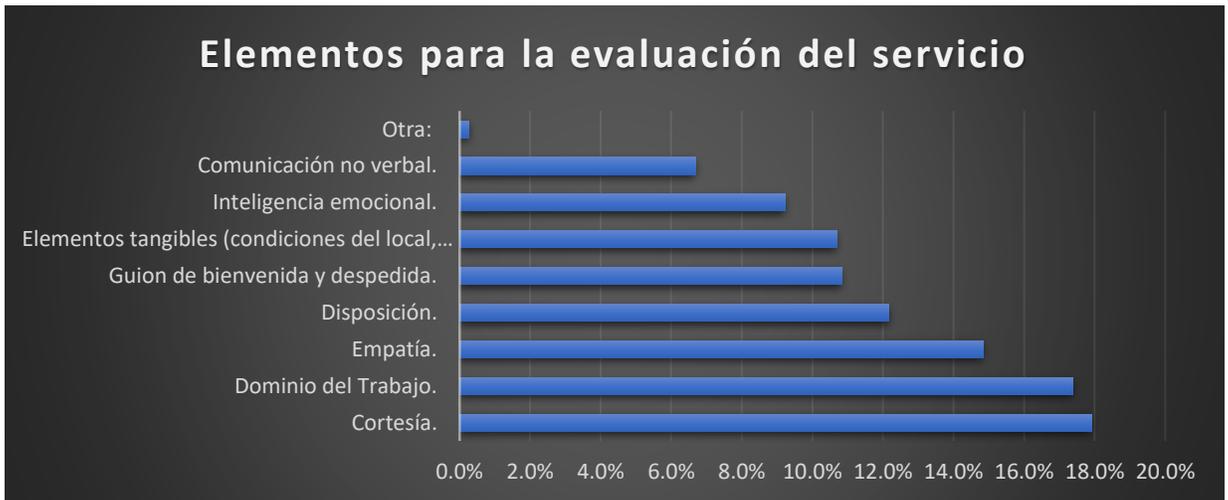
El 82.1% de los encuestados dice que le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual; mientras que, el 17.9% restante indica no le gustaría participar en este tipo de actividad.

**Tabla núm. 20 – ¿Cuáles de los siguientes elementos tomaría en cuenta para la evaluación de dicho servicio? (Seleccione 1 o varias)**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Cortesía.	134	17.9%
Dominio del trabajo.	130	17.4%
Empatía.	111	14.8%
Disposición.	91	12.2%
Guion de bienvenida y despedida.	81	10.8%
Elementos tangibles (condiciones del local, amenidades, comida, etc.)	80	10.7%
Inteligencia emocional.	69	9.2%
Comunicación no verbal.	50	6.7%
Otras:	2	0.3%
<b>Total</b>	<b>748</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

**Gráfico núm. 8 – Elementos para la evaluación del servicio.**



Fuente: tabla número 20.

El 17.9% de las respuestas corresponde a cortesía; el 17.4% a dominio del trabajo; el 14.8% se relaciona con la empatía; el 12.2% con la disposición; el 10.8% pertenece al guion de bienvenida y despedida; el 10.7% a los elementos

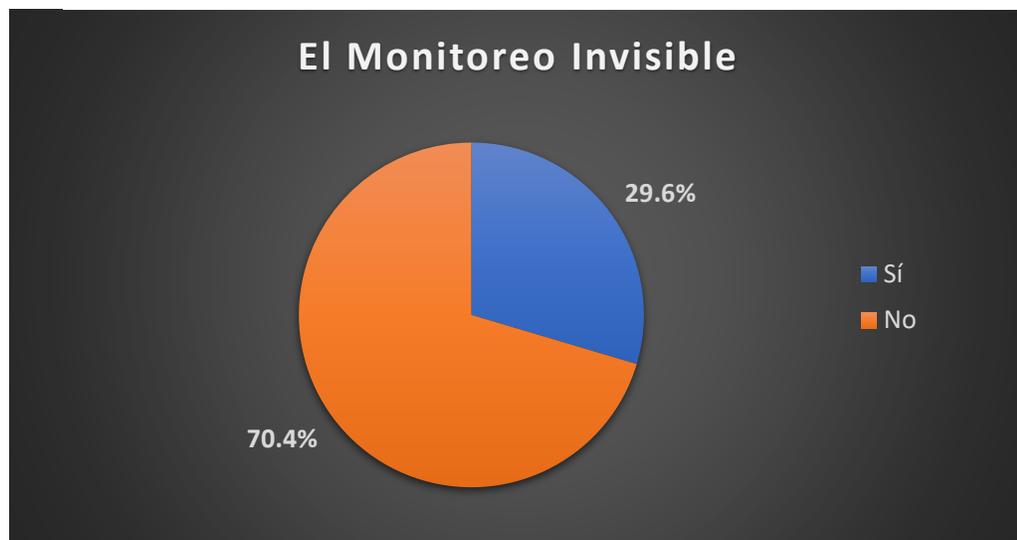
tangibles; el 9.2% a la inteligencia emocional; el 6.7% a la comunicación no verbal; mientras que, el 0.3% restante corresponde a otras.

**Tabla núm. 21 – ¿Sabe usted en qué consiste el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
No	126	70.4%
Sí	53	29.6%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general

**Gráfico núm. 9 – El Monitoreo Invisible.**



Fuente: tabla número 21.

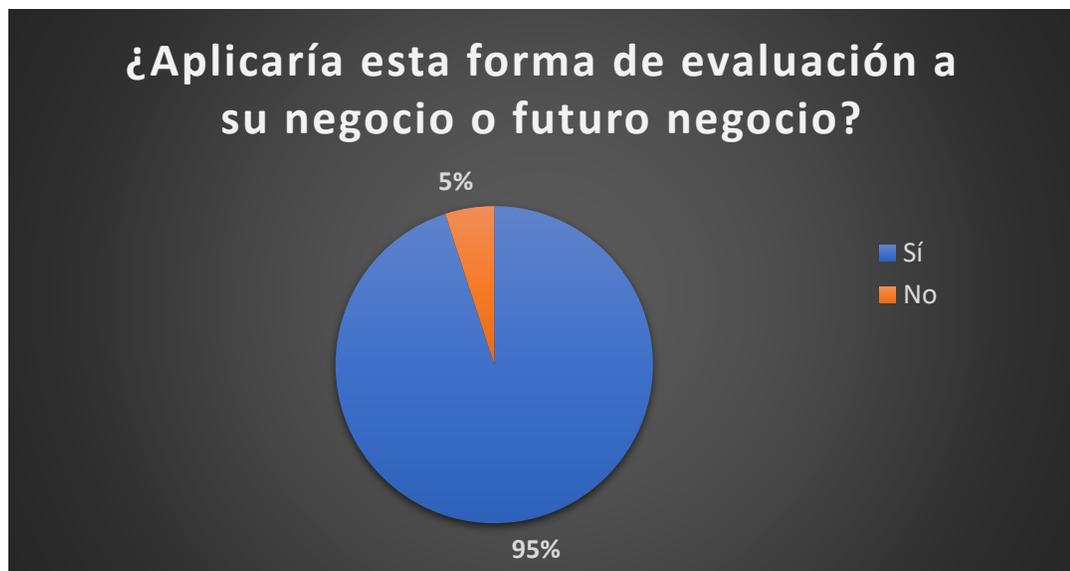
El 70.4% de los encuestados señala no conocer el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación; mientras que, el 29.6% restante indica sí conocer esta técnica de evaluación.

**Tabla núm. 22 – De saber esta información: “El Monitoreo Invisible consiste en una técnica que utiliza compradores misteriosos en forma de clientes habituales, los cuales se encargarán de evaluar el servicio percibido. Esta evaluación servirá de retroalimentación a la empresa o establecimiento para la mejoría de sus operaciones.” ¿Aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio?**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	170	95%
No	9	5%
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

**Gráfico núm. 10 – ¿Aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio?**



Fuente: tabla número 22.

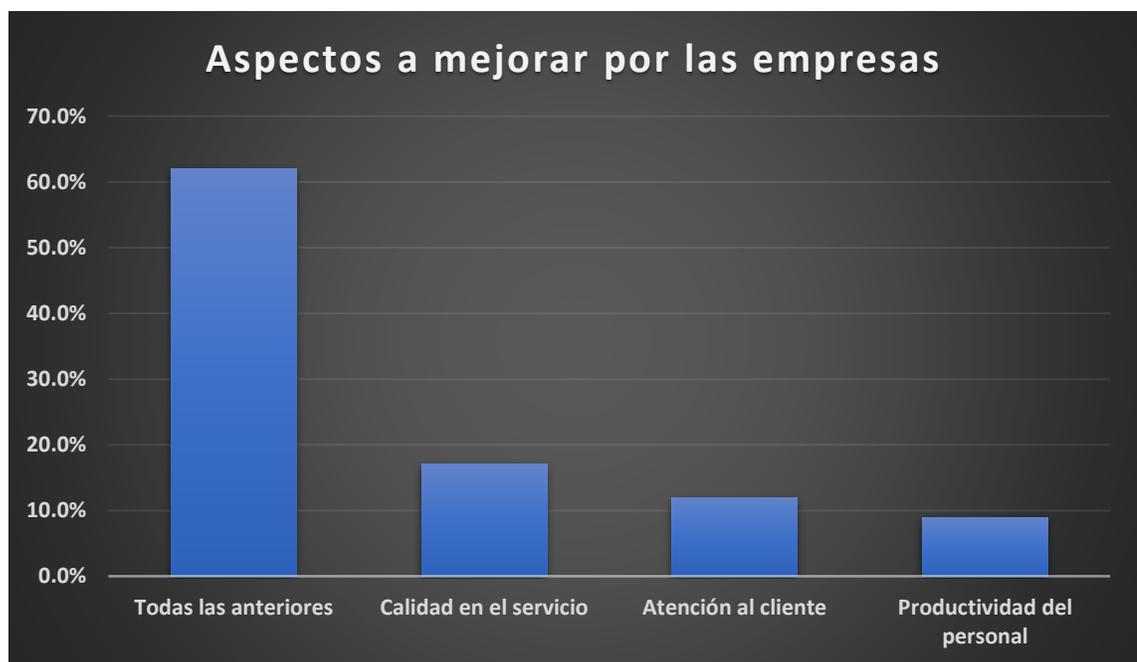
El 95% de los encuestados señala que, de saber esta información, aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio; por otra parte, el 5% restante indica que no aplicaría esta técnica.

**Tabla núm. 23 – ¿Cuáles aspectos considera usted que las empresas deberían mejorar con este tipo de evaluación? (Seleccione 1 o varias)**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Todas las anteriores	145	62.0%
Calidad en el servicio	40	17.1%
Atención al cliente	28	12.0%
Productividad del personal	21	9.0%
<b>Total</b>	<b>234</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta realizada a la población en general.

**Gráfico núm. 11 – Aspectos a mejorar por las empresas.**



Fuente: tabla número 23.

El 62% de las respuestas corresponde a todas las anteriores; el 17.1% corresponde a calidad en el servicio; el 12% pertenece a la atención al cliente; mientras que, el 9% restante corresponde con la productividad del personal.

#### **4.2. Respuestas de la entrevista.**

- **Persona entrevistada:** Ismil Dicló Ricart.
- **Calidad del entrevistado:** representante del establecimiento seleccionado.

Pregunta núm. 1:

**¿Por cuánto tiempo lleva usted laborando para Alíes Restaurant & Lounge S.R.L.?**

*Llevo laborando para esta entidad desde el pasado mes de agosto del año 2020.  
Aproximadamente 7 meses y medio.*

Pregunta núm. 2:

**¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro de esta compañía?**

*Actualmente, laboro como Gerente Administrativo.*

Pregunta núm. 3:

**¿Sabe usted qué es una evaluación de desempeño? De ser así, ¿podría decirnos qué entiende por este término?**

*Sí, personalmente considero que las evaluaciones de desempeño son los medios que los gerentes y encargados utilizan para medir el rendimiento de sus colaboradores.*

Pregunta núm. 4:

**¿Por qué cree usted que es importante aplicar las evaluaciones de desempeño?**

*Entiendo que las compañías deben velar por el correcto funcionamiento de esta, lo cual se ve relacionado con el desempeño de sus empleados y cómo estos se desenvuelven en el día a día.*

*Por tanto, aplicar evaluaciones de desempeño permite conocer cómo va el negocio y qué rendimiento están teniendo los colaboradores y cómo estos influyen a la consecución de los objetivos organizacionales de manera proactiva.*

*Además, nos permite identificar los puntos fuertes y débiles del personal, que con esto podemos bien sea maximizar los puntos fuertes y fortalecer aquellos puntos débiles.*

Pregunta núm. 5:

**Actualmente, ¿aplican algún mecanismo de evaluación de desempeño con el personal?**

*Sí, ahora mismo nuestra evaluación de desempeño la realiza cada encargado con su personal a través de la observación de cómo este ejecuta su trabajo, basándose en criterios previamente definidos por la compañía.*

Pregunta núm. 6:

**¿Estarían dispuestos a incorporar un nuevo mecanismo para la evaluación de sus empleados?**

*Sí, claro, ¿por qué no? Las organizaciones deben estar abiertas al cambio y más si estas producen o conducen a un beneficio.*

Pregunta núm. 7:

**¿Ha escuchado usted acerca del Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación de desempeño?**

*No, realmente por monitoreo solo he escuchado de aquel que se basa en el seguimiento que los gerentes hacen a sus subordinados.*

Pregunta núm. 8:

**Para aclarar el concepto, el Monitoreo Invisible consiste en una técnica que utiliza compradores misteriosos en forma de clientes habituales, los cuales se encargarán de evaluar el servicio percibido. Esta evaluación servirá de retroalimentación a la empresa o establecimiento para la mejoría de sus operaciones. ¿Estaría dispuesta a utilizar este tipo de mecanismo en esta compañía?**

*Es probable que sí decida aplicarlo, porque así conocería la opinión del cliente directamente y mi colaborador no tendría conocimiento de que está siendo evaluado, por tanto, los resultados serían más confiables y de primera mano.*

Pregunta núm. 9:

**En ese sentido, ¿podría organizar, en una escala del 1 al 8, los siguientes elementos según el rango de importancia que tienen para usted en cuanto a la compañía?**

- **Cortesía = 8**
- **Dominio del trabajo = 6**
- **Empatía = 2**
- **Disposición = 5**
- **Guion de bienvenida y despedida = 4**
- **Elementos tangibles (condiciones del local, amenidades, comida, etc.)  
= 7**
- **Inteligencia emocional = 1**
- **Comunicación no verbal = 3**

Pregunta núm. 10:

**¿Cuáles otros elementos usted considera importantes, además de los mencionados anteriormente?**

*Bueno, entre tantos están: el servicio y la atención al cliente, el uso correcto del uniforme, apego a las normas de la compañía y el respeto hacia los clientes y los demás compañeros.*

## **Conclusiones**

El Monitoreo Invisible es un mecanismo de evaluación del servicio conocido comúnmente como “metodología del cliente misterioso”, esto último debido a que se trata de una técnica que consiste en un evaluador contratado por una compañía en específico, el cual visita el establecimiento en calidad de cliente habitual. A medida que este percibe el servicio ofrecido por el personal indicado, se va asignando una valoración de acuerdo con diversos estándares de calidad, tanto los definidos universalmente por expertos en la rama como los solicitados por la empresa.

El empleo del sistema de Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación de los empleados se presenta como una herramienta viable, fácil de utilizar y confiable a la hora de medir el rendimiento del personal perteneciente a una organización indicada. Esto se debe a que basa sus fundamentos en la percepción que tiene el cliente acerca del servicio recibido y no solo lo que sus empleadores consideren como criterios esenciales para el buen desempeño de un colaborador o como calificador de la productividad.

En la República Dominicana, gran parte del mercado laboral se encuentra compuesto por pequeñas y medianas empresas, de estas, cerca de 7,371 corresponden a pequeñas y medianas empresas dedicadas a actividades de servicios, según los resultados de una encuesta realizada por FondoMicro para el año 2013, mientras que un total de 222,814 estuvo compuesto de microempresas dedicadas a este mismo rubro. Puesto que esta isla basa su economía en los

servicios, se hace necesario eficientizar su prestación utilizando los mejores métodos de evaluación de la calidad.

Para las pymes, realizar evaluaciones de desempeño resulta indispensable para garantizar su supervivencia en el mercado. Según cita el blog de empresas Thomson Reuters (2020), el crecimiento de las pymes depende de muchos factores, pero, sin duda, uno de los principales es contar con equipos de trabajo profesionales. Para ello es central que las empresas puedan realizar evaluaciones de desempeño de sus colaboradores.

La medición de este desempeño se lleva a cabo a través del empleo de diversos estándares: aquellos aspectos que los clientes consideran como esenciales a la hora de recibir un servicio. La definición de estos estándares se realiza a través de la investigación de la empresa especializada sobre los establecidos por los profesionales en la rama, así como aquellos que considere la organización que ha decidido aplicar este método. A cada uno de estos estándares se le aplica una valoración, la cual puede ser de un máximo de 100 puntos y un mínimo de 0 puntos. Sin embargo, estos rangos pueden variar a criterio personal de la compañía.

La aplicación del Monitoreo Invisible requiere de una serie de procesos estrictamente presenciales y para su interpretación se utiliza una tabla u hoja de evaluación que arrojará los resultados finales.

De acuerdo con las encuestas aplicadas, el 59.8% de los 179 encuestados conoce algún mecanismo de evaluación del servicio, entre ellos se citan: Las encuestas, buzones de sugerencia, llamadas telefónicas, visitas de promotores, evaluaciones por observación, entre otras.

En ese sentido, solo el 29.6% conoce el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación. No obstante, el 95% aplicaría esta técnica en su negocio o futuro negocio para evaluar a su personal, luego de conocer sus bases y fundamentos.

Atendiendo a esto, el 62% de las respuestas concordaban en que tanto la calidad en el servicio, como la atención al cliente y la productividad del personal, son elementos que las empresas deberían considerar como aspectos a mejorar a través del uso del Monitoreo Invisible.

Para el caso del establecimiento seleccionado para la aplicación práctica de esta investigación: Alíes Restaurant & Lounge, según expresa su representante, el método utilizado para la evaluación de sus empleados la realizan los propios supervisores o encargados directos. Sin embargo, se consideran una organización abierta al cambio y la innovación, por tanto, aplicarían el Monitoreo Invisible como sistema evaluador del desempeño de sus empleados.

En la práctica de la aplicación del sistema de Monitoreo Invisible en Alíes Restaurant & Lounge, los resultados arrojaron que el servicio ofrecido por dicho establecimiento se considera como “muy bueno”, obteniendo una calificación general de 90 puntos. Sus estándares con mayor calificación fueron: Elementos

tangibles, cortesía, respeto hacia los clientes, empatía y atención al cliente; los cuales se encuentran altamente relacionados con la productividad del personal.

Finalmente, es importante señalar que la implementación del nuevo método presentaría ciertos inconvenientes relacionados con la presencia de la pandemia del Covid-19, la cual ha provocado una situación sanitaria internacional, generando el establecimiento de medidas de distanciamiento social y limitación de clientes en los establecimientos, con el objetivo de reducir la curva y niveles de contagio.

## Recomendaciones

Basados en el planteamiento de las conclusiones de esta investigación, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Elaboración de propuestas por parte de especialistas en evaluaciones de desempeño acerca del Monitoreo Invisible como técnica de evaluación. Así como la definición de mapas de procesos, nuevos estándares de calidad, escalas de puntuación y mecanismos de aplicación.
- Promover y fomentar la eficientización de los servicios que ofrecen los restaurantes, a través de las opiniones de los clientes externos para la evaluación del desempeño del personal de las empresas.
- Impulsar a las pequeñas y grandes empresas a realizar evaluaciones de desempeño de sus empleados.
- Realizar investigaciones que permitan adecuar el Monitoreo Invisible a la prestación de servicio de manera no presencial.

Recomendaciones para el establecimiento seleccionado: Alíes Restaurant & Lounge:

- Considerar el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación del servicio ofrecido por su personal.
- Continuar fomentando los aspectos relativos a la atención al cliente, empatía, respeto hacia los clientes, cortesía y elementos tangibles. Los cuales obtuvieron la mayor puntuación en la evaluación práctica.

- Mejorar los aspectos relativos a el dominio del trabajo, la comunicación no verbal, la imagen profesional y el guion de bienvenida y despedida. Los cuales obtuvieron la menor puntuación en la evaluación práctica.
- Definir estándares de calidad propios de la compañía.
- Solicitar una nueva evaluación atendiendo a nuevos criterios y duración más larga de dicha medición en un periodo normal de cantidad de clientes presentes en el establecimiento.

## Referencias bibliográficas

- Alíes, R. &. Consultado en fecha 10 de Marzo de 2021. Obtenido de [https://alies-restaurant.negocio.site/?utm\\_source=gmb&utm\\_medium=referral](https://alies-restaurant.negocio.site/?utm_source=gmb&utm_medium=referral).
- Alvéiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, vol. 11, núm. 1.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos: alineados con la estrategia 4ta edición*. Santiago de Chile: Evolución, S.A.
- Camacho, M. (21 de Enero de 2021). *Factorial Blog: Beneficios Evaluación de Desempeño*. Obtenido de FactorialBlog.com: <https://factorialhr.es/blog/beneficios-evaluacion-desempeno/>. Consultado en fecha 01 de Marzo de 2021.
- Chan Mejía, M. Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Consejo Nacional de la Empresa Privada, C. (2019). *Sector privado como motor del crecimiento en la República Dominicana*. Santo Domingo: Factor de Éxito.
- Díaz Mori, I. F. (2020). *Instrumentos para medir la calidad del servicio*. Perú: Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Flores Rueda, I. C., & Espinosa Delgado, J. M. (2018). Revelando al comprador misterioso. *Universitarios Potosinos*, 22-27.

- Madera, A., Bonifacio, E., Paulino, L., & Perozo, R. (2017). MiPymes del Sector Servicio: República Dominicana. *Observatorio MiPymes*, 2-14.
- Martínez Caraballo, N. (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: mystery shopping, compra fantasma o seudocompra. *ResearchGate: Estudio sobre consumo*, 69-78.
- Ministerio de Industria, C. y. (15 de Marzo de 2021). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Inicio*. Obtenido de Dominicana.gob.do: <http://dominicana.gob.do/index.php/component/k2/item/88-micro-pequenas-y-medianas-empresas-mipymes>. Consultado en fecha 17 de marzo de 2021.
- Mínzer, R., Romero, I., & Orozco, R. C. (2017). *Análisis estructural de la economía dominicana*. México: Naciones Unidad.
- Peña Olaya, J. C., & Santos Huancas, P. B. (2017). *Metodología del cliente misterioso y la calidad del servicio en las cadenas farmacéuticas de la ciudad de Tumbes*. Perú: Universidad Nacional de Tumbes.
- Pérez, O. (10 de Noviembre de 2014). *PeopleNext: Talento Humano, Evaluación de Desempeño*. Obtenido de PeopleNext.com: <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>. Consultado en fecha 12 de Marzo de 2021.

Pico, G. (2006). El mapa de procesos: elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. 12, núm. 2, 291-309.

Pulido, H. J. (2004). *Estándares de Calidad*. UCET.

Quispe Zapana, D. L. (2020). *El cliente incógnito: una aproximación teórica a su definición como una herramienta para mejorar la calidad del servicio*. Perú: Universidad Peruana Unión.

Rodríguez, A. (6 de Junio de 2018). *Cuida tu dinero: Negocios*. Obtenido de Cuidatudinero.com: <https://www.cuidatudinero.com/13182301/ventajas-y-desventajas-de-las-encuestas-y-estudios-sobre-la-satisfaccion-del-cliente>. Consultado en fecha 12 de Marzo de 2021.

*Thomson Reuters: Blog de empresas*. (30 de Noviembre de 2020). Obtenido de Thomson Reuters Web Site: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-empresas/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeoo-en-las-pymes.html>. Consultado en fecha 14 de Marzo de 2021.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, vol. 6, núm. 330, 81-88.

## Índice de tablas

Tabla núm. 1 – Estándares de calidad .....	19
Tabla núm. 2 – Escala de clasificación.....	20
Tabla núm. 3 – Hoja de Evaluación.....	26
Tabla núm. 4 – Evaluación por Kiara Sención.....	37
Tabla núm. 5 – Resultado general por Kiara Sención .....	37
Tabla núm. 6 – Evaluación por Eliancy Manzueta.....	38
Tabla núm. 7 – Resultado general por Eliancy Manzueta .....	38
Tabla núm. 8 – Evaluación por Betsy Decena.....	39
Tabla núm. 9 – Resultado general por Betsy Decena .....	40
Tabla núm. 10 – Evaluación promediada general .....	40
Tabla núm. 11 – Resultados de evaluación general ponderada.....	41
Tabla núm. 12 – Sexo. ....	45
Tabla núm. 13 – Rango de edad. ....	46
Tabla núm. 14 – Estado civil.....	47
Tabla núm. 15 – ¿Alguna vez ha recibido un servicio? .....	48
Tabla núm. 16 – ¿Conoce sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio? .....	49
Tabla núm. 17 – Si su respuesta anterior fue “sí”, favor mencione alguno de estos mecanismos conocidos. ....	50
Tabla núm. 18 – ¿Ha participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente?.....	51

Tabla núm. 19 – ¿Le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual? .....	52
Tabla núm. 20 – ¿Cuáles de los siguientes elementos tomaría en cuenta para la evaluación de dicho servicio? (Seleccione 1 o varias) .....	53
Tabla núm. 21 – ¿Sabe usted en qué consiste el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación? .....	54
Tabla núm. 22 – De saber esta información: “El Monitoreo Invisible consiste en una técnica que utiliza compradores misteriosos en forma de clientes habituales, los cuales se encargarán de evaluar el servicio percibido. Esta evaluación servirá de retroalimentación a la empresa o establecimiento para la mejoría de sus operaciones.” ¿Aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio? .....	55
Tabla núm. 23 – ¿Cuáles aspectos considera usted que las empresas deberían mejorar con este tipo de evaluación? (Seleccione 1 o varias).....	56

## Índice de gráficos

Gráfico núm. 1 – Sexo.....	45
Gráfico núm. 2 – Rango de edad.....	46
Gráfico núm. 3 – Estado civil.....	47
Gráfico núm. 4 ¿Alguna vez ha recibido un servicio?.....	48
Gráfico núm. 5 – ¿Conoce sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio? .....	49
Gráfico núm. 6 – ¿Ha participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente?.....	51
Gráfico núm. 7 – ¿Le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual? .....	52
Gráfico núm. 8 – Elementos para la evaluación del servicio. ....	53
Gráfico núm. 9 – El Monitoreo Invisible.....	54
Gráfico núm. 10 – ¿Aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio?.....	55
Gráfico núm. 11 – Aspectos a mejorar por las empresas.....	56

## Índice de ilustraciones

Ilustración núm. 1 – Mapa de procesos.....	22
Ilustración núm. 2 – Datos de evaluación.....	23
Ilustración núm. 3 – Datos de la tabla .....	23
Ilustración núm. 4 – Formula de ponderación.....	24
Ilustración núm. 5 – Fórmula de Tipificación. ....	24
Ilustración núm. 6 – Formato condicional .....	24
Ilustración núm. 7 – Cuadro final.....	25
Ilustración núm. 8 – Logo de Alíes Restaurant & Lounge.....	29
Ilustración núm. 9 - Organigrama .....	31
Ilustración núm. 10 – Cocteles y tragos.....	32
Ilustración núm. 11 – Menú de comidas Alíes .....	32
Ilustración núm. 12 – Actividades y eventos privados Alíes .....	33

## **Anexos.**

## **Encuesta 1 – A.**

Estamos realizando una investigación acerca del sistema de Monitoreo Invisible para la evaluación de las pymes de servicios, para tales fines, nos gustaría que nos responda las siguientes preguntas. Gracias.

### **1. Sexo.**

- a) Masculino.
- b) Femenino.
- c) Prefiero no decirlo.

### **2. Rango de edad.**

- a) 18 – 25 años.
- b) 26 – 33 años.
- c) 34 – 41 años.
- d) Más de 42 años.

### **3. Estado civil.**

- a) Soltero(a).
- b) Casado(a).
- c) Unión libre.
- d) Divorciado(a).
- e) Viudo(a).
- f) Otra

**4. ¿Alguna vez ha recibido un servicio?**

a) Sí.

b) No.

**5. ¿Conoce sobre algún mecanismo para la evaluación del servicio?**

a) Sí.

b) No.

**6. Si su respuesta anterior fue “sí”, favor mencione alguno de estos mecanismos conocidos.**

---

---

---

**7. ¿Ha participado en la evaluación del servicio de un establecimiento anteriormente?**

a) Sí.

b) No.

**8. ¿Le gustaría participar en la evaluación del servicio de un establecimiento actuando como un cliente habitual?**

a) Sí.

b) No.

**9. ¿Cuáles de los siguientes elementos tomaría en cuenta para la evaluación de dicho servicio? (Seleccione 1 o varias)**

- a) Guion de bienvenida y despedida.
- b) Cortesía.
- c) Empatía.
- d) Dominio del Trabajo.
- e) Inteligencia emocional.
- f) Disposición.
- g) Comunicación no verbal.
- h) Elementos tangibles (condiciones del local, amenidades, comida, etc.)
- i) Otra: \_\_\_\_\_

**10. ¿Sabe usted en qué consiste el Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación?**

- a) Sí.
- b) No.

**El Monitoreo Invisible consiste en una técnica que utiliza compradores misteriosos en forma de clientes habituales, los cuales se encargarán de evaluar el servicio percibido. Esta evaluación servirá de retroalimentación a la empresa o establecimiento para la mejoría de sus operaciones.**

**11. De saber esta información, ¿aplicaría esta forma de evaluación a su negocio o futuro negocio?**

- a) Sí.
- b) No.

**12. ¿Cuáles aspectos considera usted que las empresas deberían mejorar con este tipo de evaluación? (Seleccione 1 o varias)**

- a) Productividad del personal.
- b) Calidad en el servicio.
- c) Atención al cliente.
- d) Todas las anteriores.
- e) Otro: \_\_\_\_\_

## **Entrevista 1 – A.**

- **Persona entrevistada:** Ismil Dicló Ricart.
- **Calidad del entrevistado:** Representante del establecimiento seleccionado.

Pregunta núm. 1:

**¿Por cuánto tiempo lleva usted laborando para Alíes Restaurant & Lounge S.R.L.?**

Pregunta núm. 2:

**¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro de esta compañía?**

Pregunta núm. 3:

**¿Sabe usted qué es una evaluación de desempeño? De ser así, ¿podría decirnos qué entiende por este término?**

Pregunta núm. 4:

**¿Por qué cree usted que es importante aplicar las evaluaciones de desempeño?**

Pregunta núm. 5:

**Actualmente, ¿aplican algún mecanismo de evaluación de desempeño con el personal?**

Pregunta núm. 6:

**¿Estarían dispuestos a incorporar un nuevo mecanismo para la evaluación de sus empleados?**

Pregunta núm. 7:

**¿Ha escuchado usted acerca del Monitoreo Invisible como mecanismo de evaluación de desempeño?**

Pregunta núm. 8:

**Para aclarar el concepto, el Monitoreo Invisible consiste en una técnica que utiliza compradores misteriosos en forma de clientes habituales, los cuales se encargarán de evaluar el servicio percibido. Esta evaluación servirá de retroalimentación a la empresa o establecimiento para la mejoría de sus operaciones.**

**¿Estaría dispuesta a utilizar este tipo de mecanismo en esta compañía?**

Pregunta núm. 9:

**En ese sentido, ¿podría organizar, en una escala del 1 al 8, los siguientes elementos según el rango de importancia que tienen para usted en cuanto a la compañía?**

- **Cortesía =**
- **Dominio del trabajo =**

- **Empatía =**
- **Disposición =**
- **Guion de bienvenida y despedida =**
- **Elementos tangibles (condiciones del local, amenidades, comida, etc.)**  
**=**
- **Inteligencia emocional =**
- **Comunicación no verbal =**

Pregunta núm. 10:

**¿Cuáles otros elementos usted considera importantes, además de los mencionados anteriormente?**



## CARTA DE AUTORIZACIÓN

28 de febrero, 2021  
Santo Domingo, Distrito Nacional

Señores  
**Universidad APEC**  
Av. México núm. 72  
Distrito Nacional

A quien pueda interesar,

Por este medio, quien suscribe Ismil Dicló Ricart, representante de la empresa Alies Restaurant & Lounge S.R.L., autorizo a los estudiantes de su plantel, pertenecientes a la carrera de Administración de Empresas, a realizar el trabajo de curso monográfico en esta entidad, bajo el tema de: "Sistema de monitoreo invisible para la evaluación de las pymes de servicio". A continuación, la lista de los estudiantes:

Nombre y matrícula de los integrantes:

- Bach. Kiara Sención – 20172104.
- Bach. Betsy Decena – 20171749.
- Bach. Eliancy Manzueta – 20172113.

Atentamente,

Ismil Dicló Ricart  
Representante de la empresa

