

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL



TESIS

Modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

Tesis presentada para obtener el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial.

Investigador:
Renzo Rolando Arroyo Díaz

Asesor:
Dr. Gerardo Gaspar Deza Malca

Lambayeque - 2024

Modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.



Renzo Rolando Arroyo Díaz
Autor



Dr. Gerardo Gaspar Deza Malca
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para obtener el grado académico de Maestro en Administración con mención en Gerencia Empresarial.

Aprobado por:



Dr. Marino Eneque Gonzáles
presidente



Dr. Antonio Gilberto Escajadillo Durand
secretario



Dra. Guadalupe Rocío Victoria Colter Apaza
vocal

Lambayeque, 2024

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

039

Siendo las 05:30 pm horas del día VEINTICINCO de NOVIEMBRE del año Dos Mil VEINTICUATRO

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 434-2024-EPG de fecha 25/06/2024, conformado por:

DR. MARINO ENRIQUE GONZALES PRESIDENTE (A)

DR. ANTONIO ESCOBADILLO DURAND SECRETARIO (A)

DRA. GUADALUPE ROCIO COLTER APAZA VOCAL

DR. GERARDO GASPARD DEZA MALCA ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "MODELO DE GESTION DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA ETQM PARA MEJORAR LA ATENCION AL CUENTE DEL RESTAURANTE 490 PARRILLAS PREMIUM - CHICLAYO."

presentado por el (la) Tesisista RENZO ROLANDO ARROYO DIAZ.

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 670-2024-EPG-I de fecha 14 DE NOVIEMBRE DEL 2024.

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo Diecisiete puntos que equivale al calificativo de BUENO.

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: MAESTRO EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL.

Siendo las 06:20 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.



PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



ASESOR

Declaración jurada de originalidad

Yo, Bach. Ing Sist. Renzo Rolando Arroyo Díaz, investigador principal, y Dr. Adm. Gerardo Gaspar Deza Malca, asesor del trabajo de investigación “MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA EQFM PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE 490 PARRILLAS PREMIUM – CHICLAYO”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiere lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 20 de septiembre del 2024



Renzo Rolando Arroyo Díaz
Investigador



Dr. Gerardo Gaspar Deza Malca
Asesor

Dedicatoria

Principalmente a Dios que es mi fuerza y que me brinda la oportunidad de terminar esta etapa de mi vida. A mis padres Rolando y Lilia Victoria Díaz Paima que son mi fortaleza, me acompañaron en este proceso lleno de retos, enseñándome que el esfuerzo y la dedicación son la base del triunfo y la realización personal.

Renzo

Agradecimiento

Mi sincero agradecimiento al Dr. Adm. Gerardo Deza Malca por compartir sus conocimientos conmigo y así, hacer posible la culminación de esta tesis. A la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, por mostrarme el camino del conocimiento y a mis profesores por guiarme de la mejor manera para ser un gran profesional.

Por supuesto, a mi familia ya que me han otorgado la posibilidad de contar con su apoyo siendo así mi principal motor de acción y esfuerzo.

Renzo

Índice General

Acta de sustentación (copia).....	Error! Bookmark not defined.
Declaración jurada de originalidad	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	14
Introducción.....	15
Capítulo I. Diseño Teórico	17
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
1.2. Base Teórica	21
1.2.1. Herramienta EFQM	21
1.2.2. Atención al cliente	33
1.3. Hipótesis	42
1.4. Operacionalización de variables	43
Capítulo II. Métodos y Materiales	46
Capítulo III. Resultados.....	49
3.1. Respuestas de entrevista, no estructurada dirigida a la administradora del Restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.....	49
3.2. Diagnóstico situacional del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo	50
3.3. Satisfacción del cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo	70
3.4. Satisfacción del cliente.....	82
Capítulo IV. Discusión	85
Conclusiones.....	88
Recomendaciones	89
Referencias Bibliográficas	90
Anexos.....	95

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales funciones de los equipos de mejora PDCA	25
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	43
Tabla 3 Distribución de la muestra del proyecto	47
Tabla 4 Género de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo.....	50
Tabla 5 Rango etario de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo	51
Tabla 6 ¿El gerente se involucra en la gestión de calidad?	52
Tabla 7 ¿El gerente es accesible y escucha al personal?	52
Tabla 8 ¿El gerente apoya las mejoras e involucra a todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados?.....	52
Tabla 9 ¿El gerente colabora en definir los planes de mejora de la calidad de la Institución?	53
Tabla 10 ¿El gerente, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional?.....	53
Tabla 11 ¿El gerente, atiende los requerimientos y demandas de los trabajadores?	53
Tabla 12 ¿El gerente, toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica del restaurante?.....	54
Tabla 13 ¿El gerente reconoce y valora los esfuerzos de los trabajadores implicados en la planificación estratégica?	54
Tabla 14 ¿La elaboración del plan estratégico, y demás instrumentos de gestión se realizan en función a las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores?.....	54
Tabla 15 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de clientes y comunidad?	55
Tabla 16 ¿Existe coherencia dentro de la planificación y estrategia del restaurante, acorde con las necesidades y exigencias de los clientes?.....	55
Tabla 17 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia?.....	55
Tabla 18 ¿La formación del personal responde a la realidad del mercado y necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?	56
Tabla 19 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos?	56
Tabla 20 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se ha establecido la participación de los trabajadores?.....	56
Tabla 21 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal?	57
Tabla 22 ¿La infraestructura, recursos tecnológicos y materiales asignados responden a las necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?	57
Tabla 23 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica?	57
Tabla 24 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium realiza proyectos de innovación y alianzas estratégicas?.....	58
Tabla 25 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve y potencia la innovación en los trabajadores?.....	58
Tabla 26 ¿Las demandas de la comunidad culinaria son tomadas en cuenta por el restaurante 490 Parrillas Premium en su planificación estratégica?.....	58
Tabla 27 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium asigna con claridad las tareas a los trabajadores?.....	59

Tabla 28 ¿Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del mercado gastronómico?.....	59
Tabla 29 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos?	59
Tabla 30 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium tienen en cuenta cómo perciben los clientes al restaurante en los servicios que ofrece?.....	60
Tabla 31 ¿El cliente está informado de aquellos aspectos del restaurante 490 Parrillas Premium que inciden en su satisfacción?.....	60
Tabla 32 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium compara sistemáticamente el grado de satisfacción de sus clientes con el de otros restaurantes?	60
Tabla 33 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas clave en función del grado de satisfacción de los clientes?	61
Tabla 34 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium verifica periódicamente cómo percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo?	61
Tabla 35 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación?.....	61
Tabla 36 ¿El personal del restaurante 490 Parrillas Premium está informado de los resultados de los anteriores procesos?	62
Tabla 37 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas que se requieren, en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores?.....	62
Tabla 38 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium evalúa su impacto en la comunidad culinaria?	62
Tabla 39 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se informa a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan?.....	63
Tabla 40 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium se compara periódicamente con otros restaurantes para la mejora continua?	63
Tabla 41 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores?	63
Tabla 42 ¿Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión del restaurante 490 Parrillas Premium?.....	64
Tabla 43 ¿Se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación del restaurante 490 Parrillas Premium?.....	64
Tabla 44 ¿Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación?	64
Tabla 45 ¿Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal?.....	65
Tabla 46 Género de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo.....	70
Tabla 47 Rango etario de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo ..	70
Tabla 48 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene equipos de apariencia moderna?....	71
Tabla 49 ¿Las instalaciones físicas del restaurante 490 Parrillas Premium son visualmente atractivas?.....	71
Tabla 50 ¿Los empleados del restaurante 490 Parrillas Premium tienen apariencia pulcra?	72
Tabla 51 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los elementos materiales relacionados con el servicio (la carta de productos, folletos de promociones) son visualmente atractivos?	72
Tabla 52 ¿Cuando el cliente realiza el pedido, el trabajador es rápido en la atención?.....	72
Tabla 53 ¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante 490 Parrillas Premium muestra un sincero interés en solucionarlo?.....	73

Tabla 54 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los empleados realizan un buen servicio a la primera vez?	73
Tabla 55 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se realiza el servicio en el tiempo prometido?.....	73
Tabla 56 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por brindar un servicio exento de errores?	74
Tabla 57 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores mantienen informado a los clientes respecto a los servicios que brinda y cuando se ejecutarán?.....	74
Tabla 58 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes?.....	75
Tabla 59 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre están dispuestos a ayudar a los clientes?	75
Tabla 60 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?.....	75
Tabla 61 ¿El comportamiento de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium transmite confianza?	76
Tabla 62 ¿Los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium se sienten seguros en sus transacciones con la organización?.....	76
Tabla 63 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores son siempre amables con los clientes?	77
Tabla 64 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas que los clientes les hacen?.....	77
Tabla 65 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium brindan una buena atención?.....	77
Tabla 66 ¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene horarios convenientes?.....	78
Tabla 67 ¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium brindan una atención personalizada?	78
Tabla 68 ¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por los mejores intereses de los clientes?.....	79
Tabla 69 ¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium comprenden las necesidades específicas de los clientes?.....	79
Tabla 70 Satisfacción del cliente de los elementos tangibles del restaurante 490 Parrillas Premium	82
Tabla 71 Satisfacción del cliente de la fiabilidad del restaurante 490 Parrillas Premium ..	83
Tabla 72 Satisfacción del cliente de la capacidad de respuesta del restaurante 490 Parrillas Premium	83
Tabla 73 Satisfacción del cliente de la seguridad del restaurante 490 Parrillas Premium ..	83
Tabla 74 Satisfacción del cliente de la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium	84
Tabla 75 Estrategia de marketing relacional	107
Tabla 76 Curso de Coaching y liderazgo	108
Tabla 77 Estrategia integral de gestión de personal.....	109
Tabla 78 Estrategia de estudio de mercado	110
Tabla 79 Estrategia de documentos de gestión.....	111
Tabla 80 Estrategia de alianzas estratégicas.....	112

Índice de Figuras

Figura 1 Proceso de los círculos de calidad	24
Figura 2 Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de 1991	27
Figura 3 Conceptos del modelo EFQM de excelencia edición 2013.....	28
Figura 4 Modelo de excelencia empresarial de la EFQM, edición 2013	30
Figura 5 Procesos para la implantación del modelo EFQM en una organización.....	32
Figura 6 Representación del modelo SERVPERF.....	41
Figura 7 Diseño de contrastación de la investigación.....	46
Figura 8 Género de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo	51
Figura 9 Rango etario de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo	51
Figura 10 Dimensión liderazgo gerencial	65
Figura 11 Dimensión planificación estratégica y de documentos de gestión	66
Figura 12 Dimensión gestión del personal.....	66
Figura 13 Dimensión alianzas y recursos estratégicos	67
Figura 14 Dimensión sistemas y procesos de calidad.....	67
Figura 15 Dimensión satisfacción del cliente.....	68
Figura 16 Dimensión satisfacción del personal.....	68
Figura 17 Dimensión impacto en la comunidad culinaria	69
Figura 18 Dimensión evaluación de resultados institucionales.....	69
Figura 19 Género de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo	70
Figura 20 Rango etario de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo ..	71
Figura 21 Dimensión elementos tangibles	80
Figura 22 Dimensión fiabilidad	80
Figura 23 Dimensión capacidad de respuesta	81
Figura 24 Dimensión seguridad.....	81
Figura 25 Dimensión empatía	82
Figura 26 Satisfacción del cliente de la calidad de atención del restaurante	84

Índice de Anexos

Anexo 1. Confianza y validez	95
Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos	96
Anexo 3. Formato de tabulación de datos.....	101
Anexo 4. Propuesta.....	102

Resumen

El objetivo de la investigación fue determinar de qué manera un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo. El tipo de investigación fue tipo cuantitativa, propositiva, de diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por dos estratos: 2259 clientes y 27 trabajadores, la muestra: 222 clientes y 27 trabajadores, las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, la encuesta y la entrevista, los instrumentos empleados: fichas, formatos, dos cuestionarios, uno compuesto por 22 preguntas dirigido a los clientes del restaurante y otro con 40 preguntas adaptadas de la herramienta EFQM para el personal, y una guía de entrevista dirigida al gerente y a la administradora del restaurante. Resultados: La mayoría de los trabajadores de 490 Parrillas Premium ha percibido un avance significativo en diversas áreas de gestión. Destacan el involucramiento del gerente en la toma de decisiones y apoyo a mejoras, el desarrollo de una cultura de evaluación periódica y planificación estratégica alineada con las necesidades de empleados y clientes. Se resalta la innovación en proyectos colaborativos, la valoración del esfuerzo del personal, y la mejora en la relación con proveedores. También se subraya la promoción de la creatividad, el análisis continuo de la satisfacción de clientes y empleados, y la implementación de medidas correctivas basadas en evaluaciones periódicas; asimismo, la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium. Conclusiones: El restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo ha mostrado un avance significativo en los 9 criterios evaluados con la herramienta EFQM, lo que indica la necesidad de implementar un modelo basado en EFQM para mejorar la calidad de atención al cliente. Los clientes valoran positivamente el ambiente moderno, la apariencia impecable de los empleados, la atención rápida y eficiente, y el servicio personalizado. Además, destacan la seguridad en las transacciones y la disposición del personal para ayudar, lo que demuestra un alto nivel de satisfacción y una buena calidad de atención al cliente.

Palabras clave: Modelo EFQM, atención al cliente.

Abstract

The objective of the research was to determine how a quality management model based on the EFQM tool will improve customer service at the restaurant 490 Parrillas Premium - Chiclayo. The type of research was quantitative, propositive, non-experimental and transactional. The population was composed of two strata: 2259 customers and 27 workers, the sample: 222 customers and 27 workers, the techniques used were document analysis, survey and interview, the instruments used: sheets, formats, two questionnaires, one consisting of 22 questions addressed to the restaurant customers and another with 40 questions adapted from the EFQM tool for staff, and an interview guide for the restaurant manager and manager. Results: Most of the workers at 490 Premium Grills have seen significant progress in various management areas. The involvement of the manager in decision making and support for improvements, the development of a culture of periodic evaluation and strategic planning aligned with the needs of employees and customers. Innovation in collaborative projects, the evaluation of staff effort and improvement in relationships with suppliers are highlighted. Also emphasis is placed on promoting creativity, continuous analysis of customer and employee satisfaction, and implementation of corrective measures based on periodic evaluations; Also, most customers are satisfied with the tangible elements, reliability, responsiveness, safety and empathy of restaurant 490 Parrillas Premium. Conclusions: The restaurant 490 Parrillas Premium - Chiclayo has shown a significant advance in the 9 criteria evaluated with the EFQM tool, which indicates the need to implement an EFQM-based model to improve the quality of customer service. Customers value the modern atmosphere, the impeccable appearance of the employees, the fast and efficient service, and the personalized service. They also highlight the security of transactions and the willingness of staff to help, demonstrating a high level of satisfaction and good quality of customer service.

Keywords: EFQM model, customer service.

Introducción

La calidad en la atención al cliente se ha convertido en un factor determinante para el éxito de las organizaciones en el sector de servicios, especialmente en la industria culinaria, donde la satisfacción del cliente es clave para la fidelización y el crecimiento del negocio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993). En este contexto, la presente investigación titulada "Modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo" busca proponer un enfoque de gestión de calidad que permita optimizar la experiencia del cliente, tomando como referencia el modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM). Según Aspiazú (2019), la implementación de modelos de gestión de calidad como el EFQM permite a las empresas estructurar sus procesos de mejora continua y alcanzar altos estándares de servicio.

El modelo EFQM se ha destacado como una herramienta integral que facilita la mejora organizacional al enfocarse en el liderazgo, la estrategia, las personas, los recursos y los procesos clave de la organización (EFQM, 2015). Por ello, esta investigación se centra en analizar cómo la aplicación de esta herramienta puede influir en la mejora de la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium, cuyo éxito depende en gran medida de la calidad percibida por sus consumidores (Keller y Kotler, 2006).

El estudio abordará un diagnóstico situacional del restaurante, evaluará el estado actual de la atención al cliente y propondrá un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar este aspecto. Como afirma Deming (1989), "la mejora continua de los procesos es esencial para alcanzar un nivel superior de satisfacción del cliente y competitividad organizacional".

El problema general de la investigación formulado fue ¿de qué manera un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo?

Se planteó como objetivo general determinar de qué manera un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo, y objetivos específicos, realizar un diagnóstico situacional del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo, evaluar cómo es la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo y diseñar una

propuesta basada en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

Finalmente se formularon las hipótesis:

H0: Si, no se implementa la propuesta del modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM, entonces no mejorará la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

H1: Si, se implementa la propuesta del modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM, entonces se mejorará la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

La tesis está estructurada en cuatro capítulos, en el primer capítulo tratamos los antecedentes de la investigación, bases teóricas e hipótesis, en el segundo capítulo el tipo de investigación efectuado, diseño de contrastación, la población, muestra y muestreo y técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos y procesamiento y análisis de datos; en el tercer capítulo se presentan los resultados, en el cuarto la discusión y, finalmente las conclusiones, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo I. Diseño Teórico

1.1. Antecedentes de la Investigación

Cachón (2023) desarrolló una investigación en la Ciudad de México – México, utilizando un enfoque cualitativo-explicativo en clientes de 18 a 60 años del restaurante “La Palapa” en Chetumal. El objetivo fue diseñar un modelo de servicio de atención al cliente para el hotel Explorea Kohunlich. Se descubrió que el 45% de los comensales eran jóvenes, el 30% adultos y el 25% personas de la tercera edad. Además, se observó que algunas personas padecían alergias, problemas de salud o enfermedades. Se concluyó que es necesario desarrollar una estrategia enfocada en la atención, el servicio y el equipamiento para mejorar la calidad del servicio al cliente durante su estancia.

Becerra y Serralde (2022) desarrollaron un artículo científico en la ciudad de Tamaulipas – México, empleando una metodología cuantitativa de alcance exploratorio en 230 clientes. El objetivo fue identificar los factores que determinan la percepción de la calidad en el servicio de un restaurante mexicano. Los resultados mostraron que el instrumento DINESERV es válido para restaurantes mexicanos y revelaron los factores clave del servicio al cliente: tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Se destacó la importancia de contar con personal competente y experimentado, considerar siempre los intereses del cliente y cuidar la apariencia y limpieza del personal de servicio como elementos esenciales para aumentar la satisfacción del cliente.

Ponferrada (2021) realizó un trabajo final en la ciudad de Castellón – España, basándose en un análisis cualitativo con el objetivo de identificar las fortalezas y áreas de mejora de la estación de servicio "Área Alfa". A través de un proceso de evaluación basado en un modelo de excelencia en la gestión y la elaboración de un plan de mejoras, se descubrió lo siguiente: el 38% y el 50% de los clientes encuestados señalaron que la definición de los valores de la entidad y la comunicación sistemática de los objetivos organizativos y anuales a todos los empleados necesitan mejoras, respectivamente, en relación con el liderazgo de la organización; el 50%, 57% y 50% de los clientes mencionaron que la recolección y el uso efectivo de información relevante del mercado, el seguimiento de competidores directos y la definición de la estrategia en un plan estratégico o anual actualizado periódicamente requieren mejoras sustanciales en cuanto a la estrategia de la entidad; el 63% de los participantes consideró que la política general de recursos humanos está alineada con los planes de la entidad; el 38% de los usuarios opinaron que la identificación y gestión de socios, aliados y proveedores clave para el desarrollo de la estrategia y planes están

correctamente diseñados e implantados; el 38% de los clientes cree que los procesos, productos y servicios de la entidad están bien diseñados pero necesitan mejorar su implementación; el 50% de los participantes indicó que los indicadores y resultados de la gestión de la entidad están correctamente diseñados e implantados. Se concluyó que existen deficiencias en la gestión y organización, especialmente en los criterios de recursos humanos e indicadores y resultados, que son fundamentales para el correcto desarrollo de la entidad.

Marín et al. (2019) realizaron un trabajo de grado en la ciudad de Bogotá – Colombia, utilizando un enfoque mixto, descriptivo, no documental y de campo en 30 clientes, con el objetivo de proponer la implementación de un sistema de gestión de calidad alineado a la norma ISO 9001-2015 para el restaurante La Cafetería en Connecta, enfocándose en la mejora continua del proceso administrativo y comercial. Se encontró que el 68% de los clientes encuestados se quejó de la falta de servicio a domicilio, el 23% de la falta de variedad en los menús y el 9% restante de la calidad del servicio. Se concluyó que la aplicación del Modelo EFQM en el restaurante permitió evaluar su nivel actual, obteniendo una puntuación de 370 puntos.

Patricio (2023) realizó una investigación en la ciudad de Lima, aplicando un enfoque cuantitativo, básico, descriptivo, no experimental, correlacional y transversal en 95 estudiantes, con el objetivo de determinar la incidencia del modelo EFQM en la excelencia operacional de los procedimientos educativos en una universidad pública de Lima Metropolitana. Se encontró que el 77.6% de la variabilidad en la excelencia operacional puede atribuirse al modelo EFQM utilizado por los estudiantes. Se concluyó que estos hallazgos indican que un mayor uso del modelo EFQM puede tener un impacto positivo en la excelencia operacional de los estudiantes.

Quintanilla (2022) desarrolló una investigación de magíster en la ciudad de Lima, a través de un método cuantitativo, transversal, aplicado y no experimental en 385 clientes, con el objetivo de demostrar la influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana durante 2019. Los hallazgos muestran que el 65.4% de los encuestados concuerdan en que el banco tiene un conjunto de acciones ordenadas para brindar un servicio de calidad en sus cajeros automáticos, el 66.8% concuerdan en que el banco proporciona acceso a sus cajeros automáticos a todos los segmentos de la población, el 47.3% están indecisos respecto a que el banco sea reconocido por brindar soluciones financieras de calidad, y el 62.2% están de acuerdo en que el banco es reconocido por ofrecer soluciones

financieras inclusivas. Se concluyó que el modelo EFQM influye en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana durante 2019, con un coeficiente de Spearman de -0.831 , indicando una correlación negativa alta.

Ramos (2021) realizó un artículo científico en la ciudad de Sullana, con un método de investigación cuantitativo, no experimental, descriptivo y correlacional en 384 clientes, con el objetivo de determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. En relación con la calidad del servicio, el 68.3 % considera estar totalmente satisfecho. Con respecto a la satisfacción de los clientes, el 69 % está totalmente satisfecho; el 45.8 % concuerda en que los establecimientos del distrito cuentan con equipos modernos, instalaciones y materiales atractivos, así como con personal de apariencia pulcra; el 41.1 % está totalmente satisfecho con la capacidad de respuesta; por otro lado, el 57.8 % de los clientes está satisfecho con el servicio de seguridad brindado dentro de las instalaciones. Finalmente, se concluye que la calidad del servicio se relaciona significativamente con la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana.

Cubas (2021) pudo desarrollar una investigación en la ciudad de Chiclayo utilizando un método cuantitativo y no experimental con 60 sujetos. El objetivo fue evaluar la dimensión de la empatía, encontrando que el 26.7% de los encuestados eran indiferentes, el 16.7% estaban en desacuerdo, el 15% estaban completamente en desacuerdo y el 15% estaban poco de acuerdo. En resumen, se concluyó que la empatía no se aplica adecuadamente en los talleres automotrices de Chiclayo. Se recomendó que estos talleres deben enfocarse en la capacitación constante y el desarrollo del capital humano y logístico para identificar debilidades y gestionar estrategias que mejoren su situación actual y aumenten la fidelización del cliente.

Pozo (2021) elaboró una tesis de maestría en la ciudad de Pimentel, empleando un enfoque cuantitativo, aplicado, descriptivo y no experimental en 55 participantes. El objetivo fue desarrollar una estrategia de gestión de la calidad para mejorar los servicios de atención al cliente en la tienda Movistar. Los resultados mostraron que la atención al cliente es buena para la mayoría de los clientes, coincidiendo con las opiniones de trabajadores y clientes. Sin embargo, existen pequeñas brechas en elementos como tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, indicando que aún se puede mejorar el servicio. Se concluyó que es necesario realizar mejoras en cada uno de estos factores, ya que actualmente se encuentran en un nivel medio.

Aspiazú (2019) efectuó una tesis doctoral en la ciudad de Arequipa, mediante una metodología descriptiva, correlacional, aplicativa y transversal en empleados de una empresa de confecciones textiles. El objetivo fue proponer un modelo de gestión de producción basado en el EFQM y la mejora continua de procesos para una empresa textil en Arequipa. Los resultados mostraron que el 85% de los encuestados afirmó que la mayoría de los agentes facilitadores se estaban cumpliendo, pero los criterios de resultados relacionados con clientes, personas, sociedad y resultados clave no se implementaron completamente. Además, el 65% indicó que la mayoría de los agentes de resultados se estaban cumpliendo. Se concluyó con el desarrollo de una propuesta que considera la gestión por procesos basada en objetivos, alcance y un método integrado de gestión que incluye planes de acción y políticas a implementar.

Díez (2018) llevó a cabo un estudio en la ciudad de Lima, utilizando un método de investigación básico, descriptivo, correlacional en 301 participantes. El objetivo fue demostrar cómo el modelo de gestión EFQM mejora la calidad del servicio educativo en la I.E.P. Señor de la Ascensión. Los resultados mostraron que las dimensiones de liderazgo, estrategia, gestión de personas, alianzas y recursos, y procesos tuvieron una correlación significativa, alta y positiva con la calidad del servicio, con valores de 0.886, 0.887, 0.874, 0.868 y 0.880, respectivamente. Se concluyó que el modelo de gestión EFQM mejora significativamente la calidad del servicio educativo en la I.E.P. Señor de la Ascensión, alcanzando un nivel de 892.

Huiman (2019) desarrolló un estudio en la ciudad de Chiclayo, aplicando una metodología descriptiva en 9 usuario, con el objetivo de formular una propuesta de evaluación basado en el modelo EFQM para mejorar las funciones directivas y operativas en el Órgano de Control Institucional en la Red Asistencial Lambayeque de ESSALUD, entre los resultados más resaltantes se tienen que, en cuanto al jefe de oficina, existe un 45% de involucramiento en la gestión de la calidad y de accesibilidad y de escucha al persona, respectivamente, un 41% de priorizar la atención a los usuarios que denuncian irregularidades; a la planificación estratégica, un 22% de tener en cuenta las necesidades de los usuarios que se atienden en ESSALUD, un 41% de tener coherencia en la planificación y estrategias establecidas por el Órgano de Control; a la gestión de personal, un 41% de formación del personal corresponde a las necesidades del órgano de control; a los recursos, un 44% de existencia de relaciones con la sede central para su planificación estratégica; a los procesos, un 37% de promoción entre el personal la innovación para mejorar los

procesos; a la satisfacción del usuario, un 41% de actuación sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los usuarios teniendo como referencia las evaluaciones anteriores; a la satisfacción del personal de la institución, un 41% que el personal está informado de los resultados de los anteriores procesos; al impacto en la sociedad, un 41% de comparación sistemática con otras oficinas similares sobre su nivel de impacto en la sociedad; a la valoración de resultados de la institución, un 41% de valoración de los resultados relativos a la gestión del personal; se concluyó que, la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicados en esta tesis dieron como promedio un 33% de un 100%; siendo el caso que al 33% está en cierto avance, al 67% está en avance significativo y al 100% en objetivo logrado, por lo que se infiere que aun todavía falta seguir autoevaluándose y haciendo propuestas de mejora hasta lograr el 100% en todos los aspectos del modelo EFQM,.

Cordova y Molina (2018) llevaron a cabo una tesis doctoral en la ciudad de Chiclayo, empleando una metodología cuantitativa, descriptiva, propositiva en 95 estudiantes, con el objetivo de mejorar la calidad educativa mediante la propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, los resultados evidenciaron que, el 98.95% de las personas encuestadas indicó que la calidad de los recursos del sistema, la calidad de los procesos y entornos de aprendizaje, la calidad de los resultados y la calidad educativa de las instituciones educativas es baja, se concluyó que, aplicar esta propuesta en las Instituciones Educativas permite realizar una autoevaluación para conocer las fortalezas, dificultades, en los que se requiere tomar nuevas decisiones, elaborar y aplicar los planes de mejora frente a las dificultades encontradas es buena estrategia para retroalimentar y fortalecer aspectos que necesitan ser atendidos para mejorar la calidad educativa y hacer el seguimiento a los planes de mejora no permite darnos cuenta si se están ejecutando según lo planificado o si estos son funcionales o no para corregir tomar nuevas decisiones en busca de la calidad educativa.

1.2. Base Teórica

1.2.1. Herramienta EFQM.

1.2.1.1. Fundamentación teórica del plan de mejora continua, en base al modelo EFQM.

El Kaizen (Kai-cambio y Zen-continuo) se popularizó en 1980, en un periodo en el que se creía que Japón lideraba el conocimiento sobre gestión de procesos. Según

Imai (1995), el Kaizen es una cultura de negocios que promueve la mejora continua y gradual, lograda a través del compromiso activo de todos los miembros de la organización en sus labores y en cómo las llevan a cabo. Esta práctica se aplica en el lugar de trabajo, involucrando tanto a gerentes como a trabajadores por igual. Cuando ambos grupos comprenden la importancia de esta cultura, la cooperación y la eficacia en la organización mejoran.

La mejora continua comenzó con autores vinculados a la Escuela de Administración orientada hacia los procesos, iniciándose con los primeros trabajos de implementación del control estadístico de calidad. El pilar de esta escuela es que ningún programa de mejora organizacional impuesto de arriba hacia abajo es exitoso. Todos los procesos de cambio exitosos comenzaron de manera pequeña. Chiavenato (2006) señala que:

"La mejora continua es una técnica de cambio organizacional suave y continua, centrada en las actividades grupales de las personas, teniendo como objetivo la calidad de los productos y servicios dentro de programas a largo plazo, que privilegian la mejora gradual mediante la intensa colaboración y participación de las personas" (p.505).

Esta definición sugiere que la mejora continua es un enfoque incremental y participativo para lograr la excelencia en la calidad de los productos y servicios a través de las personas.

A. Enfoques de la mejora continua

a) Enfoque humanista

La mejora continua adopta un enfoque humanista porque espera la participación de todos. Se basa en la creencia de que cualquier persona puede contribuir a mejorar su entorno laboral, donde pasa una tercera parte de su vida (Imai, 1995).

b) Enfoque estratégico

La mejora continua se orienta estratégicamente hacia el cliente y el consumidor, comenzando por comprender sus necesidades y expectativas para luego superarlas. En este contexto, el Kaizen no es un objetivo en sí mismo, sino un medio y una forma de gestionar las organizaciones (Gómez y Sáez, 2006). Según este enfoque, cada día debe incluir alguna forma de mejora en la empresa. Se enseña a los trabajadores que no habrá progreso si

siguen haciendo las cosas de la misma manera. Las ventajas de un plan de mejora continua incluyen generar confianza entre clientes, consumidores y trabajadores, evitar repeticiones innecesarias, clasificar objetivos, minimizar la indecisión, facilitar la toma de decisiones y cumplir con los tiempos de respuesta acordados. También permite controlar suministros, evitar gastos innecesarios y aumentar la rentabilidad del trabajo (Gómez y Sáez, 2006).

c) Enfoque de cadena de valor

En la administración científica, las actividades de una empresa se dividen en aquellas que agregan valor, como productos, servicios, relaciones internacionales y competencias personales, y aquellas que no agregan valor, como producto final, tiempo, esfuerzo y dinero desperdiciados. Un plan de mejora continua se enfoca en identificar y eliminar actividades que no agregan valor, reduciendo así costos de cosecha, procesamiento, proyectos, inventarios y distribución, con el objetivo de satisfacer a los clientes (Guerra, 2007).

d) Enfoque dinámico

Para la mejora continua (Kaizen), nada es estático y no existe el mantenimiento del statu quo, ya que todo puede revisarse continuamente. Las mejoras no necesitan ser grandes, pero deben ser constantes y continuas. El cambio es endémico y el Kaizen es una forma de pensar y actuar basada en principios como reconocer problemas abiertamente, comunicar e informar a todos (gestión del conocimiento), crear e incentivar equipos de trabajo, gestionar proyectos a través de equipos multidisciplinarios, desarrollar autodisciplina y capacitar a todas las personas (Mallo y Merlo, 1995).

B. Plan de mejora continua

El plan de mejora continua utiliza la metodología del ciclo de Deming o método PDCA (Plan, Do, Check and Act), que tiene un ámbito de aplicación muy amplio, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, y desde la planificación anual hasta la resolución de problemas aislados. Según Deming (1989), este método consta de cuatro fases:

Plan (Planificar): Desarrollar objetivos y programas de implementación.

Do (Hacer): Ejecutar actividades para alcanzar los objetivos.

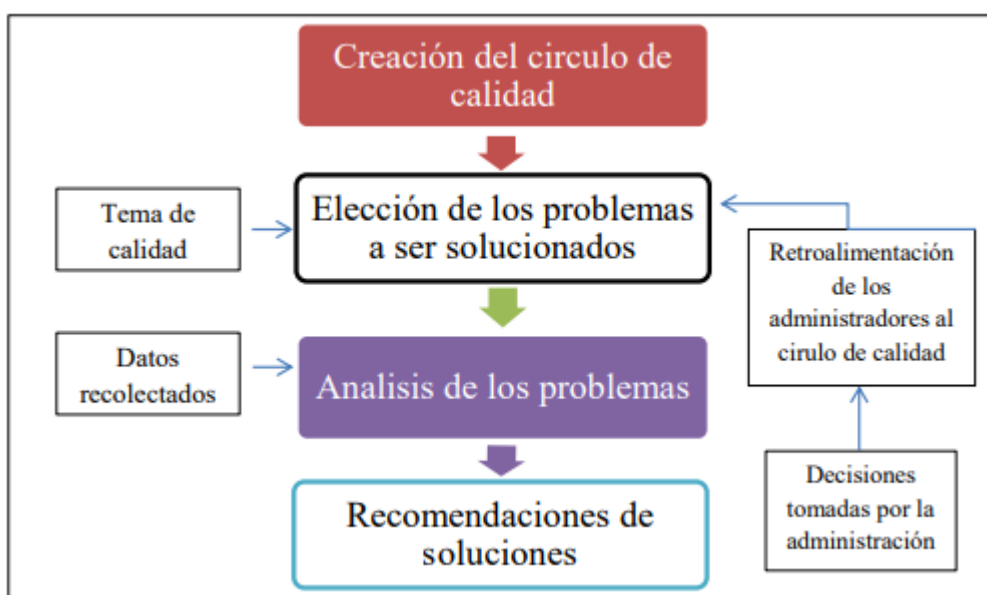
Check (Evaluar y verificar): Comparar los resultados obtenidos con los esperados y analizar las causas de las desviaciones.

Act (Actuar en base a la retroalimentación): Eliminar las causas de rendimientos insatisfactorios y estandarizar los rendimientos óptimos.

Para implementar este plan, es necesario formar círculos de calidad o círculos de control de calidad. Un círculo de calidad es un grupo de 6 a 12 empleados voluntarios que se reúnen semanalmente para identificar y resolver problemas que afectan sus actividades comunes de trabajo. La idea clave es que las personas que realizan el trabajo son las que mejor lo conocen, y por lo tanto, pueden proponer recomendaciones para mejorar su desempeño. Los círculos de calidad empujan la toma de decisiones hacia los niveles más bajos de la organización, con sus miembros actuando como líderes en la recolección de datos e investigaciones.

Figura 1

Proceso de los círculos de calidad



Nota. Ishikawa (1985)

En este contexto, la necesidad de un plan de mejora continua se vuelve una prioridad en la planificación. Ishikawa (1985) afirma:

"Un plan de mejora continua debe permitir a los empleados autorregular su propio trabajo y dirigirlos hacia donde sus esfuerzos tendrán el mayor impacto. La dirección también debe señalar las áreas donde sus empleados

son más débiles y alentar a los equipos a buscar la excelencia en sus tareas" (p.44).

Un plan de mejora continua debe permitir que los empleados autorregulen su propio trabajo y lo dirijan hacia donde sus esfuerzos tendrán el mayor impacto. La administración también debe destacar las áreas en las que los empleados son más débiles y motivar a los equipos a perseguir la excelencia en sus tareas.

Deming (1989) diseña un Manual de Funciones (MF) para un plan de mejora continua, presentado en la siguiente tabla:

Tabla 1

Principales funciones de los equipos de mejora PDCA

Líder	Secretario	Encargado PDCA Story	Miembros
Promover un clima de participación y creatividad	Preparación de agendas	Aportar toda la información necesaria	Participar
Enfocar el proyecto a un solo objetivo	Consolidación, evaluación de reuniones	Responsable de que el cartel de la PDCA Story tenga la información al día	Ser creativos
Convocar a reuniones y facilitar la conducción de las mismas	Comunicar los resultados		Responsabilizarse de las áreas o tareas designadas
Mantener los contactos internos			Colaborar en las tareas de sus compañeros
Facilitar la asistencia de los asesores y facilitadores			Documentar de manera clara y concisa cada una de sus acciones

Nota. Deming (1989)

El equipo de mejora PDCA está compuesto por cuatro miembros que facilitan el proceso de mejora continua al supervisar y tomar decisiones importantes sobre los problemas relacionados con el diseño e implementación de sistemas de medición de desempeño, así como con el análisis y uso de la información

generada por estas mediciones. Estos son los dos temas clave que impiden que los sistemas de gestión alcancen su máximo potencial o excelencia (Guerra, 2007).

C. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

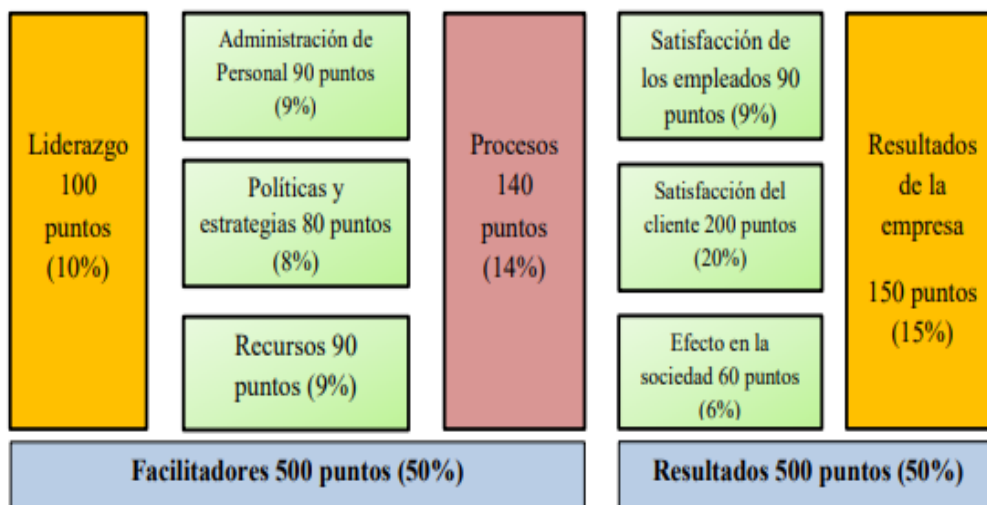
El modelo EFQM proporciona un marco que fomenta la cooperación, la colaboración y la innovación necesarias para garantizar que se alcancen los objetivos de la organización. Permite a las personas comprender las relaciones de causa y efecto entre lo que hace su organización y los resultados que obtiene. Ofrece una visión integral de la organización y puede utilizarse para determinar cómo estos diferentes métodos se complementan entre sí. El modelo puede ser aplicado en conjunto con diversas herramientas según las necesidades específicas de la organización, sirviendo como un marco general para el desarrollo de la excelencia sostenible (Club Excelencia en Gestión, 2014).

El modelo EFQM es adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, sector o nivel de desarrollo. No es prescriptivo y abarca una serie de conceptos diversos. Facilita un lenguaje común que permite a los miembros de la organización compartir eficazmente su conocimiento y experiencia, tanto internamente como con otras entidades externas. Garantiza que todas las prácticas de gestión utilizadas por la organización conformen un sistema coherente que se mejora continuamente y que ofrece una estrategia dirigida al éxito organizacional a largo plazo (European Foundation for Quality Management, 2015).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) diseñó el modelo EFQM en 1991 con el objetivo de promover la excelencia en las organizaciones.

Figura 2

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de 1991



Nota. EFQM (2015)

El Modelo EFQM de Excelencia se fundamenta en nueve criterios, de los cuales cinco son Agentes Facilitadores y cuatro son Resultados. Los criterios facilitadores se centran en lo que una organización hace y cómo lo hace, mientras que los criterios resultados se enfocan en lo que la organización logra. Para alcanzar el éxito sostenido, una organización necesita un liderazgo fuerte y una dirección estratégica clara. Debe desarrollar y mejorar continuamente a su personal, asociaciones y procesos para ofrecer productos y servicios de valor añadido a sus clientes, conocidos en el Modelo EFQM de Excelencia como facilitadores. Si estos facilitadores se implementan de manera efectiva, la organización logrará los resultados que esperan sus grupos de interés. El Modelo es pragmático y práctico, desarrollado por organizaciones líderes para fomentar la mejora continua y establecer los fundamentos para alcanzar la excelencia sostenible en cualquier tipo de organización.

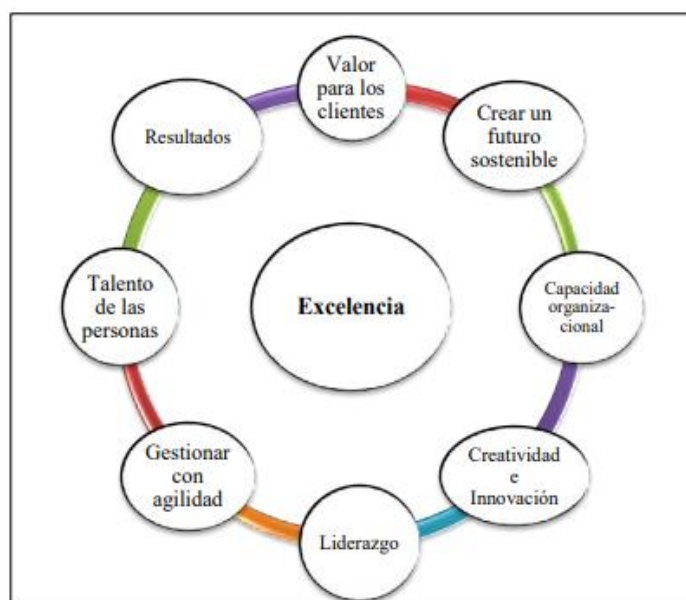
a) Modelo EFQM de Excelencia 2013

El modelo EFQM de excelencia se actualiza cada tres años, y su implementación se generaliza al año siguiente de su publicación, por lo que la edición 2013 del modelo EFQM de Excelencia entró en vigor en enero de 2014. Pero ¿Qué se entiende por organización excelente? Según EFQM (2015), una organización excelente alcanza y mantiene niveles

excepcionales de rendimiento que cumplen o superan las expectativas de todos sus grupos de interés. La edición 2013 del modelo EFQM identifica ocho conceptos clave que fueron seleccionados mediante un proceso riguroso que incluyó una evaluación comparativa a nivel mundial y la búsqueda extensiva de tendencias emergentes en la gestión, complementado con entrevistas a altos ejecutivos de diversas industrias en toda Europa (EFQM, 2015). Cada uno de estos conceptos tiene su propia importancia, y los máximos beneficios se obtienen cuando una organización puede integrar todos ellos en su cultura organizacional.

Figura 3

Conceptos del modelo EFQM de excelencia edición 2013



Nota. EFQM (2015).

Los fundamentos sobre los cuales se apoya el modelo EFQM 2013 actualizado establecen los cimientos para alcanzar la excelencia sostenible en cualquier organización. Estos fundamentos también pueden servir como base para describir los atributos de una cultura organizacional destacada y funcionan como un lenguaje común para la alta dirección (sistema de gestión). La EFQM (2015) define estos ocho conceptos esenciales de la siguiente manera:

1. Agregar valor para clientes

Las organizaciones excelentes constantemente añaden valor a sus clientes mediante la comprensión, anticipación y satisfacción de sus necesidades, expectativas y oportunidades.

2. Crear un futuro sostenible

Las organizaciones excelentes tienen un impacto positivo en su entorno mejorando su rendimiento, lo cual conduce al progreso en las condiciones económicas, medioambientales y sociales dentro de las comunidades y la sociedad en general.

3. Desarrollo de capacidad organizativa

Las organizaciones excelentes fortalecen sus capacidades gestionando eficazmente el cambio tanto dentro como fuera de sus límites.

4. Aprovechamiento de creatividad e innovación

Las organizaciones excelentes generan valor y alcanzan niveles de rendimiento superiores mediante la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus partes interesadas.

5. Líder con visión, inspiración e integridad

Las organizaciones excelentes están dirigidas por líderes que modelan el futuro y lo hacen realidad, actuando como ejemplos de sus valores y ética.

6. Gestión con agilidad

Las organizaciones excelentes son reconocidas por su capacidad para identificar y responder eficaz y eficientemente a las oportunidades y amenazas.

7. Éxito a través del talento de personas

Las organizaciones excelentes valoran a su personal y fomentan una cultura de empoderamiento que permite alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los personales.

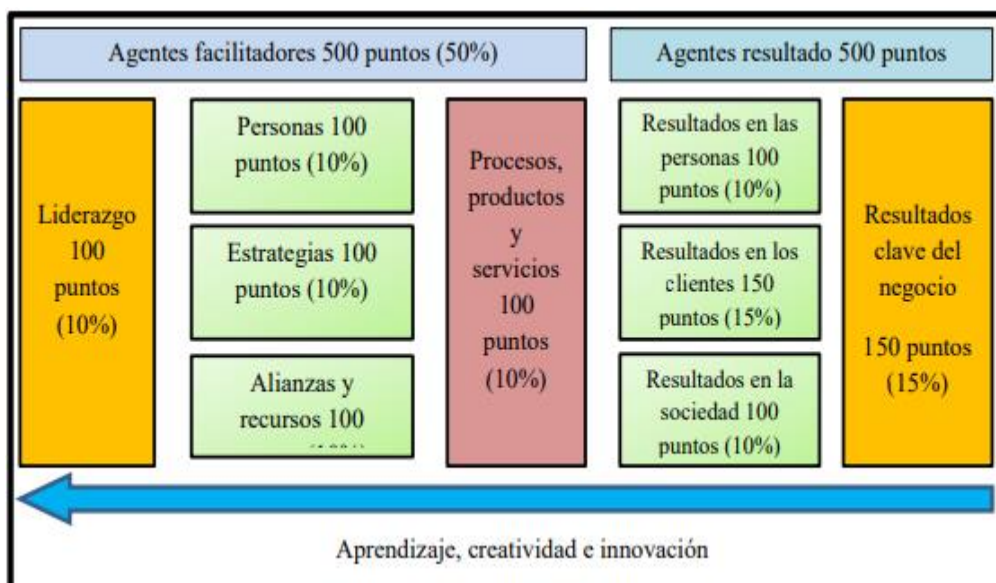
8. Mantener los resultados

Las organizaciones excelentes logran un desarrollo continuo con resultados sobresalientes que satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés dentro del contexto de su entorno operativo.

Estos conceptos fundamentales de excelencia constituyen la base de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia.

Figura 4

Modelo de excelencia empresarial de la EFQM, edición 2013



Nota. European Foundation for Quality Management (2015)

El modelo EFQM 2013 muestra un equilibrio mayor en comparación con su versión de 1991, manteniendo la misma ponderación para variables clave como el liderazgo y los resultados, pero incrementando la importancia de aspectos como las personas, estrategias, recursos y resultados en las personas. La flecha base ilustra la naturaleza dinámica del modelo, destacando el aprendizaje, la creatividad y la innovación para mejorar los facilitadores, lo que a su vez conduce a resultados superiores.

El modelo EFQM se compone de nueve criterios, pero a través de estos ocho pilares se derivan múltiples subcriterios. Aunque se presentan en una lista extensa, el modelo permite flexibilidad en su aplicación; no es necesario implementar todos los enfoques y subcriterios mencionados. Según EFQM (2015), la estructura de criterios del modelo EFQM 2013 se describe de la siguiente manera:

i. Liderazgo gerencial

Los líderes establecen la misión, visión, valores y principios éticos, supervisando y promoviendo la mejora del sistema de gestión y su rendimiento, involucrándose con los grupos de interés externos, y fomentando una cultura de excelencia en la organización, gestionando de manera efectiva el cambio.

ii. Planificación estratégica y de documentos de gestión

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, se evalúa y revisa continuamente, y se comunica e implementa junto con las políticas de apoyo.

iii. Gestión del personal

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades del personal, alineándolos con las necesidades organizacionales y sus responsabilidades, fomentando la comunicación efectiva dentro de la organización y reconociendo y recompensando al personal adecuadamente.

iv. Alianzas y recursos estratégicos

Se gestionan los proveedores para obtener beneficios sostenibles, se manejan eficazmente los recursos económicos y financieros, se implementa una gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales, y se utiliza la tecnología y la información para apoyar la toma de decisiones y desarrollar las capacidades organizacionales.

v. Sistemas y procesos de calidad

Los procesos se diseñan y gestionan para optimizar el valor para los grupos de interés, desarrollando productos y servicios que proporcionen un valor óptimo para los clientes, promoviéndolos eficazmente en el mercado, y gestionando su producción, distribución y mejora continua.

vi. Satisfacción del cliente

Se obtiene mediante la percepción actualizada de los clientes y el seguimiento de indicadores de rendimiento que reflejan el impacto de las acciones sobre estas percepciones.

vii. Satisfacción del personal

Se logra a través de la percepción del capital humano empleado para alcanzar los objetivos organizacionales, respaldada por indicadores de rendimiento que muestran los resultados de las acciones sobre estas percepciones.

viii. Impacto en la comunidad culinaria

Se evalúa mediante la percepción de la comunidad en la que opera la empresa, respaldada por indicadores de rendimiento que muestran cómo las acciones afectan la percepción de la sociedad hacia la empresa.

ix. Evaluación de resultados institucionales

Se obtiene a través de modelos de ingresos empresariales y de indicadores económicos y financieros clave que miden el rendimiento de la organización en su actividad.

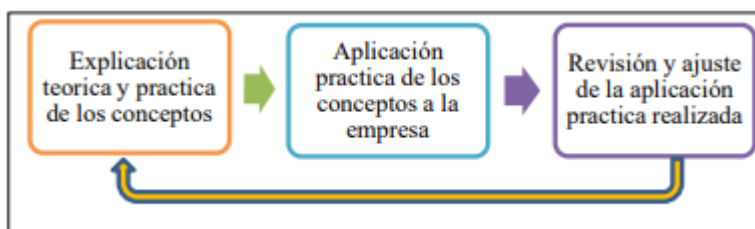
Estos criterios ofrecen una estructura amplia y adaptable que puede integrarse en cualquier organización para lograr la excelencia en la gestión, abarcando todos los enfoques necesarios para satisfacer tanto las necesidades estratégicas como operativas de todos los grupos de interés.

b) Metodología de implantación del modelo EFQM

Para implementar el modelo EFQM, es crucial emplear programas de acción tanto a nivel individual como organizacional de manera simultánea. Estos programas se estructuran como iniciativas formativas donde se combina el aprendizaje teórico con su aplicación práctica en la empresa.

Figura 5

Procesos para la implantación del modelo EFQM en una organización



Nota. Club Excelencia en Gestión (2014)

La Figura 5 destaca la necesidad de comprensión teórica inicial y práctica posterior de los conceptos del modelo antes de revisar y ajustar su implementación, utilizando una flecha de retroalimentación para este propósito. EFQM (2015) explica las dos dimensiones de evaluación para la implementación de su modelo:

i. Evaluación de facilitadores

Al evaluar los facilitadores, se enfoca en la efectividad y eficiencia de los enfoques adoptados para apoyar la estrategia organizacional, asegurando

que se implementen mejoras en el momento adecuado y se midan continuamente para identificar nuevas oportunidades y métodos de trabajo.

ii. Evaluación de resultados

La evaluación de resultados se centra en medir el progreso hacia los objetivos estratégicos clave, comprendiendo las causas subyacentes de los resultados alcanzados y gestionándolos eficazmente para mantener niveles de rendimiento sostenibles a largo plazo.

c) Beneficios de aplicar el modelo EFQM

La aplicación del modelo EFQM conlleva numerosos beneficios, incluyendo la fidelización de clientes satisfechos y conformes, la gestión eficiente del cambio, la motivación de empleados hacia la mejora continua e innovación, y una sólida posición financiera. Las organizaciones que utilizan este modelo experimentan mejoras detectables en sus indicadores de desempeño y un aumento específico entre las que reciben premios bajo este marco (EFQM, 2015).

1.2.2. Atención al cliente

1.2.2.1. Definición

Según Arturo (2024), la atención al cliente se define como el servicio o atención proporcionada por una empresa a sus clientes durante la gestión de consultas, pedidos, reclamaciones, venta o entrega de productos.

Implica la relación entre el proveedor de productos o servicios y las personas que los utilizan o compran, enfocándose en satisfacer las expectativas y generar satisfacción. Asset Skills lo describe como el conjunto completo de acciones que una organización realiza para cumplir con las expectativas de sus clientes y asegurar su satisfacción (Díaz, 2023).

Para Villa (2014), la atención al cliente no solo es un concepto operativo, sino una filosofía que impacta toda la organización, tanto en su interacción con el público externo (clientes) como interno (trabajadores, accionistas, etc.). Blanco (2007) la considera una herramienta estratégica que añade valor al cliente en comparación con la oferta de los competidores, diferenciando así la empresa en el mercado. Serna (2006) sostiene que es un conjunto de estrategias diseñadas para satisfacer y superar las

necesidades y expectativas de los clientes internos, siendo esencial para el desarrollo organizacional.

1.2.2.2. Percepción del cliente.

Arellano (2010) define la percepción como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para dar sentido al mundo de manera coherente y con significado, influenciado por experiencias previas. En este contexto, la percepción humana se refiere a cómo las personas observan su entorno.

Lazar y Schiffman (2010) explican que la percepción influye en el pensamiento de las personas sobre eventos reales, lo cual impacta sus comportamientos de compra. Variables como las necesidades y expectativas individuales intervienen en este proceso.

Horovitz (2005) añade que las percepciones pueden modificar las necesidades de las personas, lo que a su vez altera sus expectativas. Estas percepciones introducen un componente subjetivo en la evaluación de cómo un servicio puede satisfacer una necesidad, haciendo que los clientes no interpreten las acciones o comunicaciones de una empresa de la misma manera que lo hace el empresario.

1.2.2.3. Objetivos de la atención al cliente.

Según Villacorta (2019), estos están enfocados totalmente al cliente.

A. Escucharlo siempre

Se trata de entender sus necesidades y requerimientos para poder satisfacer sus expectativas.

B. Asesorarlo

Proporcionar las mejores opciones disponibles de productos y servicios que puedan satisfacer sus necesidades y deseos.

C. Responder todas sus inquietudes

Responder oportunamente todas las preguntas y preocupaciones del cliente para garantizar la calidad del producto o servicio.

D. Aclarar sus dudas

Asegurar que el cliente esté completamente informado y satisfecho con la adquisición realizada.

E. Ofrecerle todas las garantías

Proporcionar al cliente la seguridad de que su decisión de compra es la correcta y respaldada.

F. Comprometerse con él

Realizar un seguimiento continuo para garantizar la satisfacción del cliente y evaluar si el producto o servicio cumplió con sus expectativas.

1.2.2.4. Habilidades para una óptima atención al cliente.

Para Villacorta (2019), estas son:

A. Saber escuchar

Es crucial que el representante de atención al cliente comprenda todas las necesidades del cliente mientras este habla, para poder ofrecer respuestas adecuadas.

B. Saber preguntar

Los profesionales en atención al cliente saben que formular las preguntas correctas puede llevar a respuestas más rápidas y efectivas para resolver problemas.

C. Responsabilidad

En el ámbito de la atención al cliente, es fundamental asumir todas las responsabilidades, incluso cuando se trata de errores, lo cual incluye la capacidad de gestionar adecuadamente situaciones complicadas.

D. Oportunidad

Es crucial que el representante atienda y resuelva las necesidades del cliente de manera oportuna para asegurar su satisfacción.

E. Dominio situacional

Los agentes de atención al cliente deben ser expertos en su campo, siendo responsables de asegurar la satisfacción del cliente.

F. Precisión

Es indispensable que el representante de atención al cliente sea preciso en la recopilación de información y en la comunicación de hechos relevantes, garantizando objetividad en todas las interacciones.

G. Puntualidad

Es esencial que el servicio de atención al cliente se preste de manera rápida y eficiente para evitar que el cliente espere demasiado tiempo, lo cual puede causar incomodidad.

Estas habilidades son fundamentales para proporcionar un servicio de atención al cliente efectivo y satisfactorio.

1.2.2.5. Importancia de la atención al cliente.

Cada vez es más crucial para las empresas ofrecer una experiencia de marca positiva para ganar la lealtad de sus clientes. Los consumidores no solo buscan productos que se ajusten a sus necesidades, sino que también esperan que las marcas se preocupen genuinamente por ellos, garantizando asistencia y apoyo cuando lo necesiten. En este contexto, la atención al cliente juega un papel esencial. Según Formación SEM (2018), los motivos para brindar un excelente servicio al cliente incluyen:

Competencia creciente: Con un mercado cada vez más saturado de productos variados, es necesario ofrecer un valor agregado para destacar.

Diferenciación: A medida que la calidad y el precio de los productos de los competidores se igualan, es vital buscar formas de diferenciarse.

Expectativas exigentes: Los clientes demandan no solo buen precio y calidad, sino también una atención excepcional, un entorno agradable, comodidad, trato personalizado y un servicio rápido.

Impacto de la insatisfacción: Un cliente insatisfecho es propenso a compartir su mala experiencia, lo que puede perjudicar la reputación de la empresa.

Beneficios de una buena atención: Un buen servicio aumenta la probabilidad de que los clientes regresen y recomienden la empresa a otros.

Dado esto, es fundamental que la atención al cliente se integre en todos los aspectos de la empresa, desde la interacción inicial hasta el seguimiento postventa. La capacitación del personal y la motivación para proporcionar un trato amable y eficiente son cruciales. Además, el buen servicio debe extenderse más allá del proceso de compra, incluyendo actividades como encuestas de satisfacción y comunicaciones postventa.

Ruano (2017) destaca la importancia de la atención al cliente en diversos aspectos:

Imagen corporativa: La manera en que una empresa trata a sus clientes refleja su filosofía y consideración hacia ellos. Un servicio deficiente puede proyectar una imagen negativa de la empresa.

Organización interna: La calidad del servicio revela la eficacia de la organización interna de la empresa. Un servicio mal gestionado puede indicar problemas en los procesos internos.

Percepción global: La experiencia del cliente con el servicio puede definir su percepción general de la empresa, afectando la opinión y el recuerdo que tenga de ella.

Fidelización: Una atención excelente es crucial para mantener a los clientes y reforzar su lealtad. Un buen servicio puede ser el principal motivo para que un cliente permanezca fiel a la empresa.

Oportunidades de mejora: Cada interacción con el cliente es una oportunidad para realizar ventas adicionales, obtener retroalimentación y mejorar.

Diferenciación competitiva: Ofrecer un excelente servicio puede diferenciar a una empresa de sus competidores, especialmente en mercados saturados.

Eficiencia económica: Mantener a los clientes existentes es generalmente menos costoso que adquirir nuevos. Invertir en un buen servicio de atención al cliente puede ser más rentable que los gastos asociados con la adquisición de nuevos clientes.

1.2.2.6. Proceso de la atención al cliente.

El proceso de atención al cliente abarca todas las actividades realizadas desde el primer contacto con el cliente hasta la resolución de su consulta y la despedida (Villacorta, 2019).

A. Iniciar el contacto

Se debe comenzar la interacción con una actitud adecuada que favorezca una relación positiva con el cliente.

B. Acusar la presencia del cliente

Saludar con una sonrisa, personalizar el trato, invitar al cliente a hablar, utilizar un tono de voz amable, mantener contacto visual y orientarse hacia el cliente.

C. Obtener información

El objetivo es comprender las necesidades del cliente para satisfacerlas adecuadamente, mostrando interés genuino en su solicitud. Esto incluye observar al cliente, escuchar activamente, empatizar con su situación,

formular preguntas no rutinarias, reformular lo que dice y confirmar su petición.

D. Satisfacer las necesidades

Proporcionar las indicaciones necesarias para cumplir con las necesidades del cliente, identificando su requerimiento, centrando la atención en su satisfacción, comunicándose amablemente, dedicando el tiempo necesario y asegurando que quede satisfecho.

E. Finalizar

Confirmar que la necesidad ha sido resuelta e interesarse en cualquier solicitud adicional. Despedirse de manera amable, asegurándose de ser comprendido, mirar y sonreír al cliente, y no demorar la despedida.

1.2.2.7. Como optimizar la atención al cliente.

La atención al cliente es crucial para una empresa, ya que determina la calidad del servicio ofrecido. Según Gestión (s.f.):

Para brindar una atención óptima, es fundamental ofrecer una sonrisa y ser amable y cordial. Es importante conocer a los clientes para entender sus necesidades, darles la razón cuando sea necesario y adquirir las habilidades adecuadas para equilibrar los intereses de la empresa y del cliente.

En algunos casos, la atención al cliente implica asesorar sobre los productos y ofrecer consejos sobre su uso. En otras situaciones, es esencial manejar las reclamaciones con calma, incluso aceptando que el cliente tenga razón, aunque eso implique una pérdida económica, aunque esto no debe aplicarse en todos los casos.

A veces, la presencia y habilidades de marketing estratégico son necesarias, siempre combinadas con un buen trato, amabilidad y una sonrisa, ya que muchas personas prefieren comprar en un entorno agradable.

El cliente debe ser siempre una prioridad. La frase "el cliente siempre tiene la razón" refleja la necesidad de poner al cliente por encima de todo, dentro de límites razonables. Es crucial cumplir las promesas y evitar exagerar o hacer afirmaciones falsas sobre los productos.

El lenguaje utilizado con los clientes debe ser claro y accesible, evitando tecnicismos o lenguaje excesivamente formal. La comunicación debe ser cercana y amable.

Los empleados deben estar bien entrenados en el trato con los clientes y en las políticas de la empresa. Tener una política empresarial específica para el trato con clientes puede ser beneficioso.

La empresa debe tener un enfoque distintivo que la diferencie de la competencia. Superar las expectativas del cliente puede llevar a una fidelización sólida.

El tiempo dedicado al cliente, ya sea en tienda, por correo electrónico o por teléfono, debe ser adecuado a sus necesidades. Ofrecer una opción de llamada gratuita o que la empresa realice la llamada puede mejorar la experiencia del cliente.

Es importante prestar atención a todos los detalles, ya que cada cliente es valioso. La idea de que "por uno no pasa nada" es un error, y cada interacción cuenta.

1.2.2.8. Como mejorar la atención del cliente en los restaurantes.

Según Menorquina (2015):

Atención Personal: El personal de sala debe estar completamente dedicado a los comensales. Esto incluye mantener contacto visual, evitar distracciones mientras atienden al cliente, escuchar atentamente y, en caso de no conocer una respuesta, buscar la información necesaria.

Protocolo Básico: Se deben seguir normas de protocolo como entregar los menús abiertos, priorizar a las señoras, seguir con los caballeros y dejar al anfitrión para el final. Además, es esencial informar si algún plato no está disponible y servir todos los platos al mismo tiempo, comenzando por las mujeres, luego los hombres de mayor a menor edad, y el anfitrión al final.

Servicio de Bebidas: El sumiller debe abrir las botellas en presencia del cliente. Normalmente, no se sirven botellas ya abiertas. Si el restaurante sirve vino por copas, el empleado debe mostrar la botella original al cliente.

Prioridad al Cliente Presencial: El cliente en el restaurante debe recibir prioridad sobre las llamadas telefónicas. Primero se debe atender al cliente presente en la recepción o sala, y luego responder la llamada con la misma atención.

Imagen profesional: Es fundamental mantener una imagen profesional en todo momento. El personal debe estar a la vista del cliente, evitando posturas

que puedan parecer desinteresadas, como apoyarse en las paredes o tener las manos en los bolsillos.

Atención telefónica: Las llamadas deben ser atendidas rápidamente con la misma amabilidad y disposición para resolver las necesidades del cliente. Si una llamada requiere gestión prolongada, se debe ofrecer la opción de devolver la llamada una vez completada la gestión.

Manejo de quejas: Las quejas deben ser registradas por escrito, utilizando formularios si están disponibles. El empleado debe prestar total atención a la queja para resolverla rápidamente y transmitir la información al departamento correspondiente, sin interrumpir o discutir con el cliente. Es crucial ofrecer una disculpa sincera y asegurar que se tomarán las medidas necesarias para solucionar el problema.

Sistema de reservas: Las solicitudes de reserva deben ser atendidas dentro de un plazo máximo de 12 horas.

Facturación: La factura debe ser entregada en no más de cinco minutos tras la solicitud. Se puede acompañar con una tarjeta del restaurante y, opcionalmente, un pequeño obsequio. La tarjeta de crédito del cliente nunca debe estar fuera de su vista.

Encuesta de satisfacción: Tras el pago, es el momento adecuado para preguntar al cliente sobre su satisfacción con el servicio y agradecerle su visita.

Sin prisa para abandonar la mesa: No se debe apresurar a los comensales a abandonar su mesa, incluso si esto afecta el cambio de turno.

Limpieza y mantenimiento: Las tareas de limpieza deben realizarse en horarios que minimicen las molestias para los clientes.

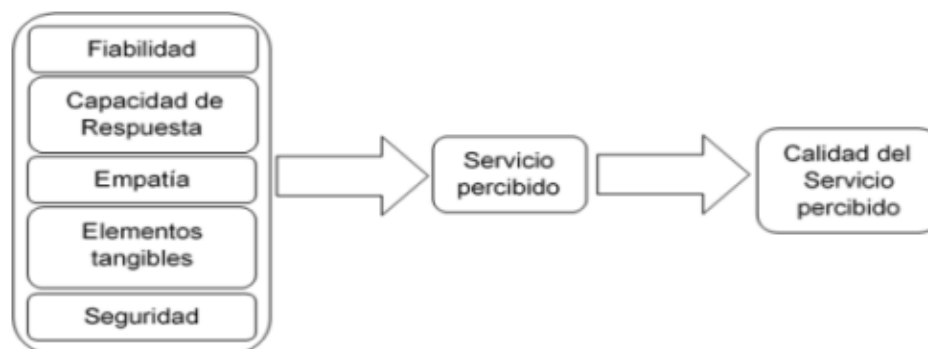
1.2.2.9. Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF es similar al SERVQUAL en cuanto a los ítems y dimensiones que utiliza, pero se diferencia en que excluye la evaluación de las expectativas del cliente. Según Cronin y Taylor (1992), este modelo fue desarrollado a partir de estudios empíricos en diversas organizaciones de servicios. Los investigadores concluyeron que el modelo SERVQUAL, propuesto por Zeithaml, Parasuraman y Berry, no era el más adecuado para evaluar la calidad del servicio. En consecuencia, la escala SERVPERF se basa exclusivamente en las percepciones del

cliente, eliminando la necesidad de evaluar las expectativas. Esta decisión se debió a las dificultades en interpretar el concepto de expectativa, su variabilidad durante la prestación del servicio y la redundancia que presenta en comparación con las percepciones. El modelo SERVPERF utiliza únicamente 22 ítems del método SERVQUAL, manteniendo las 5 dimensiones originales.

Figura 6

Representación del modelo SERVPERF



Nota. Gilmore (2003)

A. Elementos tangibles

Incluye la infraestructura y el mobiliario de la empresa, elementos cruciales ya que los clientes perciben y evalúan la empresa a través de estos detalles físicos. Nacional Financiera (2016) señaló que el exterior de un edificio debe ser visto como un medio de comunicación que transmite mensajes sobre la empresa, y un descuido en este aspecto puede enviar un mensaje equivocado.

B. Fiabilidad

Este aspecto está relacionado con cumplir las expectativas del cliente respecto al servicio recibido y con la confianza generada. Según Díez et al. (2013), el cliente no solo considera el costo monetario de un producto o servicio, sino también está dispuesto a pagar por un buen servicio o producto, lo que influye en su comportamiento de compra.

C. Capacidad de respuesta

Esta dimensión es fundamental porque depende de la disposición del personal para atender las consultas de los clientes. Díez et al. (2013) explican que una buena capacidad de respuesta aumenta las oportunidades de servir a los clientes y reduce los problemas relacionados con el servicio.

D. Seguridad

Berry et al. (1993) definieron la seguridad como el conocimiento y la atención que el personal demuestra, así como su habilidad para generar credibilidad y confianza. Lazar y Schiffman (2010) añadieron que esta dimensión incluye la cortesía y el conocimiento del personal, esenciales para que los clientes se sientan seguros y confiados, lo que influye en su decisión de fidelizarse a la empresa.

E. Empatía

Se refiere a la atención personalizada que el personal brinda a los clientes y al cuidado general proporcionado por la empresa. Arellano (2010) señaló que los consumidores, cada vez más exigentes, recompensan a las empresas que ofrecen un buen servicio y penalizan a aquellas que no cumplen con sus expectativas. Las empresas deben adaptarse a estas exigencias, ya que se han convertido en una obligación, no solo una opción.

Gilmore (2003) explicó que el modelo SERVPERF se desarrolló para ofrecer un método alternativo para medir la calidad del servicio percibida. Este modelo enfatiza la relación entre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y las intenciones de compra, argumentando que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente y que esta satisfacción influye en la decisión de compra.

1.3. Hipótesis

H0: Si, no se implementa la propuesta del modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM, entonces no mejorará la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

H1: Si, se implementa la propuesta del modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM, entonces se mejorará la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

1.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable independiente: Herramienta EFQM	El modelo EFQM, ofrece un marco que fomenta la cooperación, colaboración y la innovación que se necesita para asegurar que se logre los objetivos de la organización (European Foundation for Quality Management, 2015)	Liderazgo gerencial	Involucramiento	1,3	Cuestionario basado en Modelo EFQM. Encuesta
			Saber escuchar	2	
			Colaboración	4	
			Toma de decisiones	5	
			Requerimientos	6	
			Iniciativa	7	
			Valoración	8	
		Planificación estratégica y de documentos de gestión	Necesidades y expectativas del cliente	9,10	
			Coherencia	11	
			Cultura de evaluación	12	
		Gestión del personal	Realidad del mercado	13	
			Innovación	14	
			Participación	15	
			Reconocimiento	16	
		Alianzas y recursos estratégicos	Recursos	17	
			Relaciones	18	
			Alianzas estratégicas	19	
			Fomentar	20	
		Sistemas y procesos de calidad	Demanda culinaria	21	
			Claridad	22	

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
Variable dependiente: Atención al cliente	Es un conjunto de estrategias que las organizaciones diseñan para satisfacer, mejorar que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes internos, en otras palabras, la atención al cliente es indispensable para el desarrollo de dichas organizaciones (Serna, 2006)	Satisfacción del cliente	Tendencias	23	Cuestionario
			Creatividad	24	
			Percepción del cliente	25	
			Información	26	
			Nivel de satisfacción	27	
		Satisfacción del personal	Áreas clave	28	
			Percepción del personal	29	
			Satisfacción del personal	30	
			Comunicación	31	
			Retroalimentación	32	
		Impacto en la comunidad culinaria	Impacto	33	
			Evaluación	34	
			Comparación	35	
			Medidas correctivas	36	
		Evaluación de resultados institucionales	Control	37	
			Medición	38, 39, 40	
		Elementos tangibles	Instalaciones	1	
			Equipamiento	2	
		Fiabilidad	Servicios	3	
			Higiene-Aseo	4	
			Promesas	5	
			Resolución de problemas	6	
			Entregas	7	
		Capacidad de respuesta	Fallas	8	
			Tiempo programado	9	
			Servicio ágil	10	

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento
			Condiciones del servicio	11	
			Respuestas a preguntas	12	
			Comunicación oportuna	13	
		Seguridad	Sentimiento	14	
			Confianza	15	
			Condiciones apropiadas	16	
			Recursos	17	
		Empatía	Amabilidad	18	
			Atención personalizada	19	
			Comprensión	20	
			Gesto personal	21	
			Explicación debida	22	

Nota. Elaboración propia

Capítulo II. Métodos y Materiales

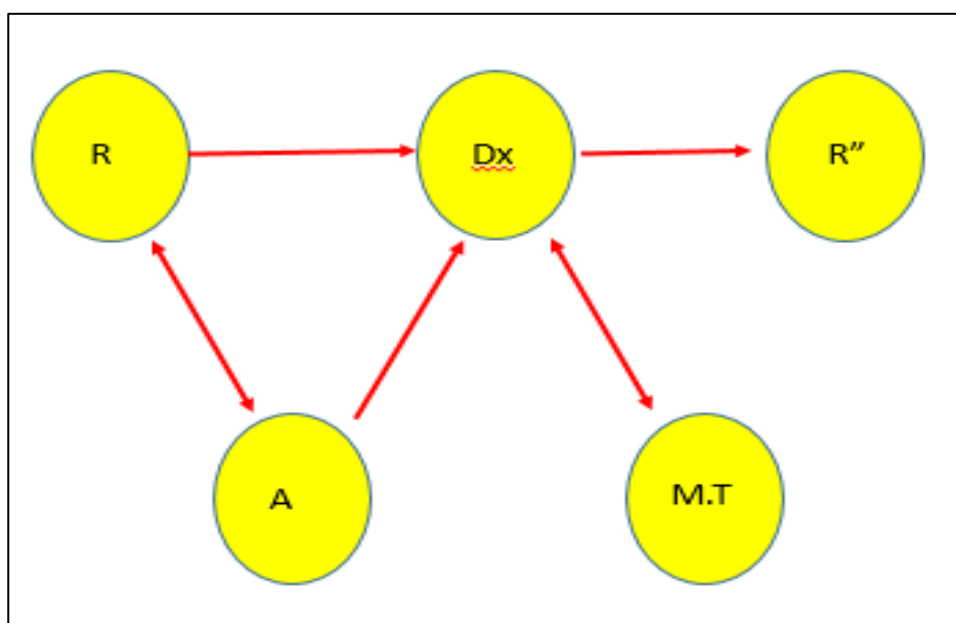
El presente trabajo de investigación por su enfoque fue de tipo cuantitativo, por su finalidad aplicado y por su alcance es propositivo (Baptista, Fernández y Hernández, 2014).

Según Baptista, Fernández y Hernández (2014), el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea.

En la presente investigación se utilizó como diseño de investigación el no Experimental de tipo transaccional o transversal, sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Y la recopilación de datos se realizó en un momento único. (Baptista, Fernández y Hernández, 2014)

Figura 7

Diseño de contrastación de la investigación



Nota: elaboración propia

Donde:

R= Realidad inicial.

A= Antecedentes relacionados con la realidad inicialmente observada.

Dx= Problemática del estudio de la realidad inicialmente observada, argumentada con antecedentes.

MT = Modelo Teórico para transformar la problemática de la realidad inicial.

R'' = Aspiración de la realidad mejorada. (Transformada).

La población estuvo conformada por 2259 clientes del restaurante 490 Parrillas Premium Chiclayo, que fueron atendidos entre los meses de enero a marzo del 2021.

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula.

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

Donde:

Z=Nivel de confianza (1.88).

P=Probabilidad de éxito o proporción esperada (0.5).

Q=Probabilidad de fracaso (0.5)

E=Error máximo admisible de proporción (0.06).

n =222 clientes.

Tabla 3

Distribución de la muestra del proyecto

ORDEN	ALTERNATIVA	f
A	Abogado	1
B	Administradora	1
C	Almacén	1
D	Anfitriona	2
E	Asistente administrativo	1
F	Bartender	1
G	Cajero	1
H	Chef ejecutivo	1
I	Cocinero comidas calientes	2
J	Cocinero comidas frías	2
K	Contador	1
L	Gerente general	1
M	Lavavajilla	2
N	Mozo	6
O	Pastelero	1
P	Recursos humanos	1
Q	Secretaria	1
R	Sub gerente	1
TOTAL		27

Nota. Encuesta enero/2023

La unidad de análisis estuvo conformada por los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium Chiclayo del periodo enero – marzo de 2021.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, ya que todos los clientes tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos para formar parte de esta investigación.

Se empleó la técnica de análisis documental con el propósito de recopilar información vinculada a antecedentes, bases teóricas, la problemática identificada y otros aspectos relacionados con la investigación, siguiendo la metodología propuesta por Arias (2006).

Se llevaron a cabo dos encuestas con el fin de obtener información directa de los clientes del restaurante.

Se aplicó una entrevista con preguntas cerradas con la finalidad de saber cuánto se conocía acerca de la herramienta EFQM.

Se utilizaron fichas bibliográficas y de resumen, además de formatos diseñados específicamente para ordenar y sistematizar la información secundaria, de acuerdo con la metodología propuesta por Arias (2006).

Se aplicaron dos cuestionarios, uno compuesto por 22 preguntas dirigidas a los clientes del restaurante y otro con 40 preguntas adaptadas de la herramienta EFQM para el personal.

Se llevó a cabo una guía de entrevista dirigida a la gerente y a la administradora del restaurante.

Se aplicó la estadística descriptiva, ya que los resultados son presentados en tablas y figuras para su interpretación y elaboración de las conclusiones. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó el Coeficiente de Pearson.

Respecto a la validación, se realizó mediante juicio de experto a fin de validar el instrumento y el estadístico Alfa de Cronbach.

Capítulo III. Resultados

3.1. Respuestas de entrevista, no estructurada dirigida a la administradora del Restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo

Ít. 1. ¿Conoce o ha oído hablar del Modelo EFQM?

Tengo conocimiento que este Modelo, se basa en querer desarrollar un instrumento de gestión, la cual ayuda a mejorar la competitividad de las empresas. Además, sé que se basa en la calidad. Como sabemos, en la actualidad mucho se utiliza el término de calidad, pero pocas empresas la ponen en práctica. En nuestro caso, nosotros tratamos de orientarnos a cumplir con ciertos parámetros de calidad. Sin embargo, muchas veces tenemos que insistir con algunos trabajadores.

Ít. 2.- ¿Cree Ud. qué los clientes están satisfechos con los servicios brindados por el restaurante?

En términos generales, yo diría que sí. Pero, hay algunos puntos débiles que debemos corregir. Es que, como te dije anteriormente, hay algunos trabajadores que aún no entienden lo que es exactamente trabajar con calidad. Un problema que muchas veces se presenta es que hay que contratar a nuevo personal y entonces, nosotros tenemos que capacitarlos y orientarlos. Pero, como verás esto no es de un día para otro.

Ít. 3. ¿Cree Ud. qué los clientes consideran confiable el servicio que brinda el restaurante?

Yo, creo que sí, por eso como verás hay una gran acogida en el restaurante. Sin embargo, no creo que exista por ahí algunos que no crean en la confiabilidad de nuestro servicio. Por eso, es necesario estar constantemente alerta, y sobre todo brindando cada vez un mejor servicio a nuestros clientes.

Ít. 4.- ¿Qué opina de la capacidad de servicio que brinda el restaurante?

Sobre la capacidad de servicio, te puedo decir que muchas veces no nos abastecemos para atender los pedidos, sobre todo los delivery, los cuales actualmente están teniendo problemas ya que son muchas las personas que utilizan ese servicio y muchas veces los pedidos no han sido correctamente atendidos. Otro problema que

se nos presenta es cuando las empresas realizan banquetes para celebrar su aniversario u otro acontecimiento. Es entonces, cuando la capacidad del servicio se restringe, pero siempre tratamos de cumplir con todos los pedidos.

Ít. 5.- ¿Qué opinión le merece, con respecto a la percepción de la calidad que brinda el restaurante por parte de los clientes?

Creo, que la percepción que tienen los clientes de nuestro restaurante es buena y esto se refleja por el número de clientes que vuelven a consumir en el restaurante. Es más, como Ud. ve en estos momentos el restaurante está casi lleno. A pesar de ello, creo que se pueden reforzar algunos aspectos y brindar mejoras en la calidad de atención de nuestros clientes.

Ít. 6.- ¿Le gustaría qué en el Restaurante 490 ¿Parrillas Premium - Chiclayo, diseñe y proponga un Modelo EFQM?

Bueno, toda mejora es buena. Aquí tenemos que ver en primer lugar cuáles son los beneficios para la empresa, porque tengo conocimiento que existen muchos modelos y en realidad no sé si este sea el más indicado para nosotros. Si se aplica este modelo tendría que adecuarse a nuestra realidad y entonces, tendríamos que capacitar a todo el personal; lo cual conlleva tiempo y dedicación. En todo caso necesitaríamos de personal especializado para poderlo aplicar aquí.

3.2. Diagnóstico situacional del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo

Tabla 4

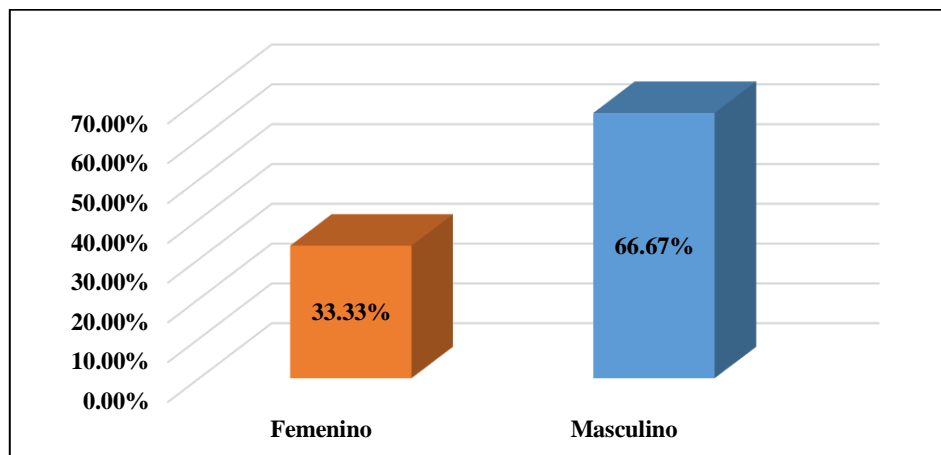
Género de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Femenino	9	9	33.33%
B	Masculino	18	27	66.67%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Figura 8

Género de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo



Nota. Encuesta enero/2023

El 66.67% de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo pertenecen al género masculino y el 33.33% al femenino.

Tabla 5

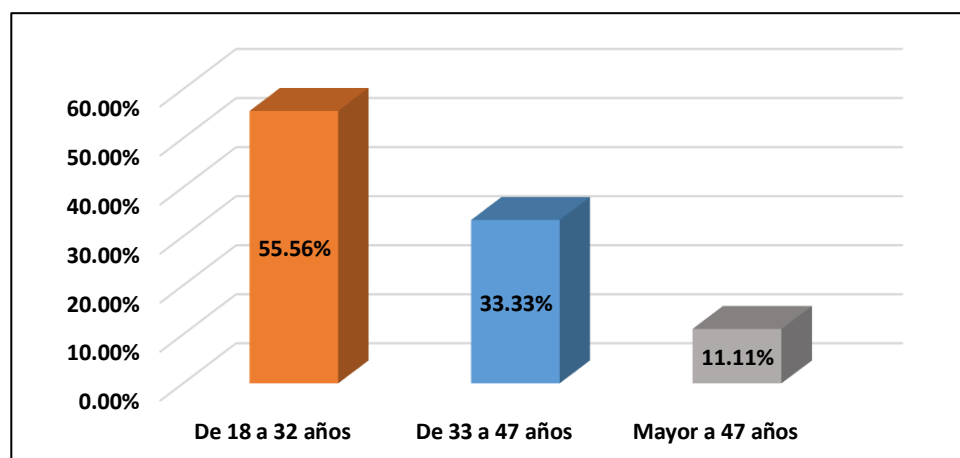
Rango etario de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	De 18 a 32 años	15	15	55.56%
B	De 33 a 47 años	9	24	33.33%
C	Mayor a 47 años	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Figura 9

Rango etario de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo



Nota. Encuesta enero/2023

El 55.56% de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo tienen de 18 a 32 años, el 33.33% de 33 a 47 años y el 11.11% más de 47 años.

Tabla 6*¿El gerente se involucra en la gestión de calidad?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	17	22	62.96%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los trabajadores indicó que el gerente se involucra significativamente en la gestión de calidad, el 18.52% poco y el 18.52% totalmente.

Tabla 7*¿El gerente es accesible y escucha al personal?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	18	22	66.67%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.67% de los empleados manifestó que el gerente es significativamente accesible y escucha al personal, el 18.52% totalmente y el 18.52% poco.

Tabla 8*¿El gerente apoya las mejoras e involucra a todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados?*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	3	3	11.11%
C	Avance significativo	20	23	74.07%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los colaboradores expresó que el gerente tiene un avance significativo en cuanto al apoyo de las mejoras e involucramiento de todos sus subordinados, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados, el 14.81% objetivo logrado y el 11.11% cierto avance.

Tabla 9

¿El gerente colabora en definir los planes de mejora de la calidad de la Institución?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	17	22	62.96%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los trabajadores refirió que el gerente colabora significativamente en definir los planes de mejora de la calidad de la institución, el 18.52% poco y el 18.52% totalmente.

Tabla 10

¿El gerente, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	16	22	59.26%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 59.26% de los empleados dijo que el gerente tiene un avance significativo respecto a la toma de decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional, el 22.22% cierto avance y el 18.52% objetivo logrado.

Tabla 11

¿El gerente, atiende los requerimientos y demandas de los trabajadores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	3	3	11.11%
C	Avance significativo	18	21	66.67%
D	Objetivo logrado	6	27	22.22%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 66.67% de los colaboradores expresó que el gerente, atiende significativamente los requerimientos y demandas de los trabajadores, el 22.22% totalmente y el 11.11% poco.

Tabla 12

¿El gerente, toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica del restaurante?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	1	1	3.70%
C	Avance significativo	21	22	77.78%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 77.78% de los trabajadores comunicó que el gerente tiene un avance significativo respecto a la toma de iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica del restaurante, el 18.52% objetivo logrado y el 18.52% cierto avance.

Tabla 13

¿El gerente reconoce y valora los esfuerzos de los trabajadores implicados en la planificación estratégica?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	17	23	62.96%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los empleados indicó que el gerente ha avanzado significativamente en el reconocimiento y valoración de los esfuerzos de los trabajadores implicados en la planificación estratégica, el 22.22% poco y el 14.81% totalmente.

Tabla 14

¿La elaboración del plan estratégico, y demás instrumentos de gestión se realizan en función a las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	19	25	70.37%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 70.37% de los colaboradores manifestó que existe un avance significativo de la elaboración del plan estratégico y demás instrumentos de gestión realizados en función a las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores, el 22.22% poco y el 7.41% total.

Tabla 15

¿El restaurante 490 Parrillas Premium planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de clientes y comunidad?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	11	11	40.74%
C	Avance significativo	14	25	51.85%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 51.85% de los trabajadores refirió que el restaurante 490 Parrillas Premium ha avanzado significativamente en cuanto a la planificación, tomando en cuenta las expectativas y demandas de clientes y comunidad, el 40.74% insuficientemente y el 7.41% totalmente.

Tabla 16

¿Existe coherencia dentro de la planificación y estrategia del restaurante, acorde con las necesidades y exigencias de los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	8	8	29.63%
C	Avance significativo	15	23	55.56%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 55.56% de los empleados expresó que existe avance significativo en la coherencia de la planificación y estrategia del restaurante, acorde con las necesidades y exigencias de los clientes, el 29.63% cierto avance y el 14.81% objetivo logrado.

Tabla 17

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	7	7	25.93%
C	Avance significativo	18	25	66.67%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 66.67% de los colaboradores dijo que en el restaurante 490 Parrillas Premium, se ha avanzado de manera significativa en cuanto a la cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia, el 25.93% insuficiente y el 7.41% completa.

Tabla 18

¿La formación del personal responde a la realidad del mercado y necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	1	1	3.70%
C	Avance significativo	23	24	85.19%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 85.19% de los trabajadores indicó que la formación del personal responde significativamente a la realidad del mercado y necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium, el 11.11% totalmente y el 3.7% poco.

Tabla 19

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	18	22	66.67%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 66.67% de los empleados manifestó que en el restaurante 490 Parrillas Premium se potencian significativamente las iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos, el 18.52% completamente y el 14.81% insuficientemente.

Tabla 20

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se ha establecido la participación de los trabajadores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	20	25	74.07%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los colaboradores refirió que en el restaurante 490 Parrillas Premium se ha establecido la participación de los trabajadores de manera significativa, el 18.52% insuficiente y el 7.41% total.

Tabla 21

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	9	9	33.33%
C	Avance significativo	15	24	55.56%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 55.56% de los trabajadores aseveró que en el restaurante 490 Parrillas Premium hay un avance significativo del reconocimiento y valoración del trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal, el 33.33% cierto avance y el 11.11% objetivo logrado.

Tabla 22

¿La infraestructura, recursos tecnológicos y materiales asignados responden a las necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	2	2	7.41%
C	Avance significativo	21	23	77.78%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 77.78% de los empleados expresó que la infraestructura, recursos tecnológicos y materiales asignados responden significativamente a las necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium, el 14.81% totalmente y el 7.41% poco.

Tabla 23

¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	3	3	11.11%
C	Avance significativo	17	20	62.96%
D	Objetivo logrado	7	27	25.93%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los colaboradores afirmó que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en el establecimiento de relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica, el 25.93% objetivo logrado y el 11.11% cierto avance.

Tabla 24

¿El restaurante 490 Parrillas Premium realiza proyectos de innovación y alianzas estratégicas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	17	23	62.96%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Para el 62.96% de los trabajadores el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en la realización de proyectos de innovación y alianzas estratégicas, el 22.22% cierto avance y el 14.81% objetivo logrado.

Tabla 25

¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve y potencia la innovación en los trabajadores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	20	24	74.07%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los empleados alegó que el restaurante 490 Parrillas Premium promueve y potencia de manera significativa la innovación en los trabajadores, el 14.81% insuficiente y el 11.11% total.

Tabla 26

¿Las demandas de la comunidad culinaria son tomadas en cuenta por el restaurante 490 Parrillas Premium en su planificación estratégica?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	20	26	74.07%
D	Objetivo logrado	1	27	3.70%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los colaboradores expuso que las demandas de la comunidad culinaria son tomadas en cuenta, de forma significativa, por el restaurante 490 Parrillas Premium en su planificación estratégica, el 22.22% insuficiente y el 3.7% total.

Tabla 27

¿El restaurante 490 Parrillas Premium asigna con claridad las tareas a los trabajadores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	7	7	25.93%
C	Avance significativo	17	24	62.96%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Para el 62.96% de los trabajadores el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en cuanto a la asignación clara de las tareas, el 25.93% cierto avance y el 11.11% objetivo logrado.

Tabla 28

¿Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del mercado gastronómico?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	11	11	40.74%
C	Avance significativo	13	24	48.15%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 48.15% de los empleados indicó que los objetivos de mejora se establecen de manera significativa a partir de la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del mercado gastronómico, el 40.74% insuficiente y el 11.11% total.

Tabla 29

¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	6	6	22.22%
C	Avance significativo	19	25	70.37%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 70.37% de los colaboradores manifestó que el restaurante 490 Parrillas Premium les fomenta significativamente la creatividad e innovación para la mejora de los procesos, el 22.22% insuficientemente y el 7.41% totalmente.

Tabla 30

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium tienen en cuenta cómo perciben los clientes al restaurante en los servicios que ofrece?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	7	7	25.93%
C	Avance significativo	17	24	62.96%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los trabajadores expresó que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo de la toma en cuenta de la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por el restaurante, el 25.93% cierto avance y el 11.11% objetivo logrado.

Tabla 31

¿El cliente está informado de aquellos aspectos del restaurante 490 Parrillas Premium que inciden en su satisfacción?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	9	9	33.33%
C	Avance significativo	15	24	55.56%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 55.56% de los empleados refirió que existe avance significativo en cuanto a mantener informado al cliente de aquellos aspectos del restaurante 490 Parrillas Premium que inciden en su satisfacción, el 33.33% cierto avance y el 11.11% objetivo logrado.

Tabla 32

¿El restaurante 490 Parrillas Premium compara sistemáticamente el grado de satisfacción de sus clientes con el de otros restaurantes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	20	25	74.07%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los colaboradores aseveró que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en la comparación sistemática del grado de satisfacción de sus clientes con el de otros restaurantes, el 18.52% cierto avance y el 7.41% objetivo logrado.

Tabla 33

¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas clave en función del grado de satisfacción de los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	7	7	25.93%
C	Avance significativo	16	23	59.26%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 59.26% de los trabajadores señaló que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en la priorización sobre las áreas clave en función del grado de satisfacción de los clientes, el 25.93% cierto avance y el 14.81% objetivo logrado.

Tabla 34

¿El restaurante 490 Parrillas Premium verifica periódicamente cómo percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	20	24	74.07%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Para el 74.07% de los empleados, el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo de la verificación periódica de cómo percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo, el 14.81% cierto avance y el 11.11% objetivo logrado.

Tabla 35

¿El restaurante 490 Parrillas Premium mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	1	1	3.70%
C	Avance significativo	24	25	88.89%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 88.89 % de los colaboradores expuso que el restaurante 490 Parrillas Premium ha avanzado significativamente en la medición periódica de los factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación, el 7.41% totalmente y el 3.7% insuficientemente.

Tabla 36

¿El personal del restaurante 490 Parrillas Premium está informado de los resultados de los anteriores procesos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	22	26	81.48%
D	Objetivo logrado	1	27	3.70%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 81.48% de los trabajadores dijo que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en cuanto a mantener informado a su personal de los resultados de los anteriores procesos, el 14.81% cierto avance y el 3.7% objetivo logrado.

Tabla 37

¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas que se requieren, en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	1	1	3.70%
C	Avance significativo	25	26	92.59%
D	Objetivo logrado	1	27	3.70%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 92.59% de los empleados indicó que el restaurante 490 Parrillas Premium actúa de manera significativa en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores sobre las áreas que se requieren, el 3.7% insuficiente y el 3.7% total.

Tabla 38

¿El restaurante 490 Parrillas Premium evalúa su impacto en la comunidad culinaria?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	19	23	70.37%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 70.37% de los colaboradores expresó que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo de evaluación de su impacto en la comunidad culinaria, el 14.81% cierto avance y el 14.81% objetivo logrado.

Tabla 39

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se informa a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	10	10	37.04%
C	Avance significativo	16	26	59.26%
D	Objetivo logrado	1	27	3.70%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 59.26% de los trabajadores manifestó que en el restaurante 490 Parrillas Premium existe avance significativo en cuanto a informar oportunamente a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan, el 37.04% cierto avance y el 3.7% objetivo logrado.

Tabla 40

¿El restaurante 490 Parrillas Premium se compara periódicamente con otros restaurantes para la mejora continua?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	20	24	74.07%
D	Objetivo logrado	3	27	11.11%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 74.07% de los empleados expresó que el restaurante 490 Parrillas Premium ha avanzado significativamente en la comparación periódica con otros restaurantes para la mejora continua, el 14.81% poco y el 11.11% completamente.

Tabla 41

¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	8	8	29.63%
C	Avance significativo	17	25	62.96%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los colaboradores refirió que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo del establecimiento de medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, el 29.63% insuficiente y el 7.41% total.

Tabla 42

¿Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión del restaurante 490 Parrillas Premium?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	4	4	14.81%
C	Avance significativo	19	23	70.37%
D	Objetivo logrado	4	27	14.81%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 70.37% de los trabajadores señaló que se conocen, evalúan y valoran significativamente los resultados de la gestión del restaurante 490 Parrillas Premium de, el 14.81% insuficientemente y el 14.81% totalmente.

Tabla 43

¿Se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación del restaurante 490 Parrillas Premium?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	7	7	25.93%
C	Avance significativo	18	25	66.67%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 66.67% de los empleados comunicó que se mide, conoce y valora significativamente la obtención de objetivos de los proyectos de innovación del restaurante 490 Parrillas Premium, el 25.93% insuficientemente y el 7.41% completamente.

Tabla 44

¿Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	20	25	74.07%
D	Objetivo logrado	2	27	7.41%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Para el 74.07% de los colaboradores manifestó que se miden, conocen y valoran significativamente los resultados de los procesos de planificación, el 18.52% insuficientemente y el 7.41% completamente.

Tabla 45

¿Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal?

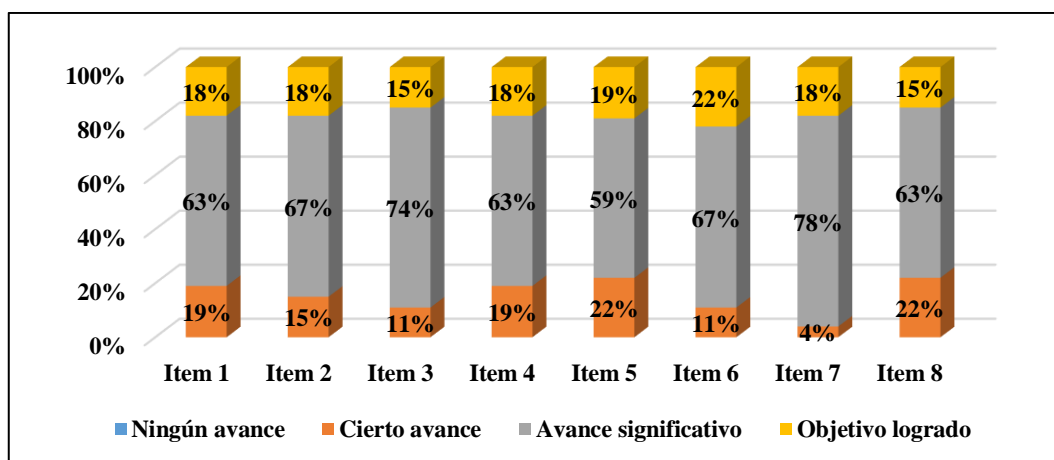
ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Ningún avance	0	0	0.00%
B	Cierto avance	5	5	18.52%
C	Avance significativo	17	22	62.96%
D	Objetivo logrado	5	27	18.52%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 62.96% de los trabajadores indicó que existe avance significativo en la medición, conocimiento y valoración de los resultados de gestión del personal, el 18.52% cierto avance y el 18.52% objetivo logrado.

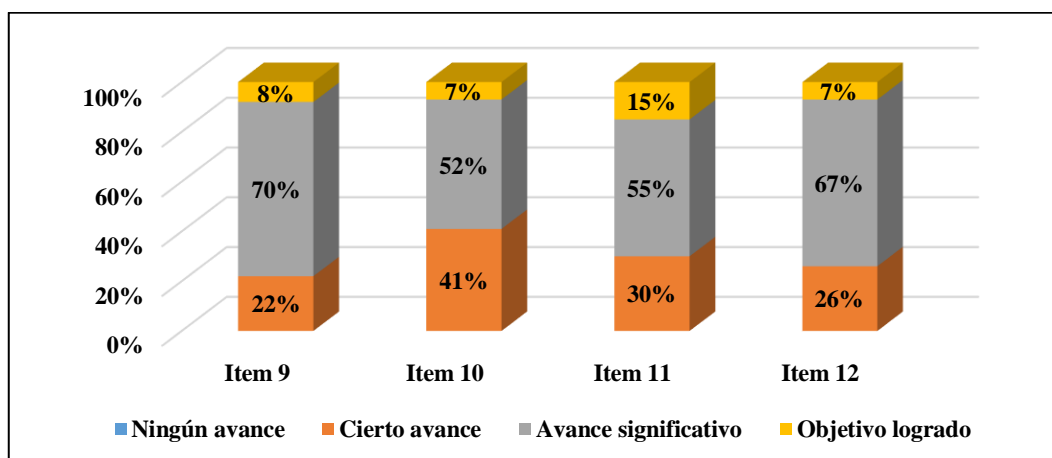
Figura 10

Dimensión liderazgo gerencial

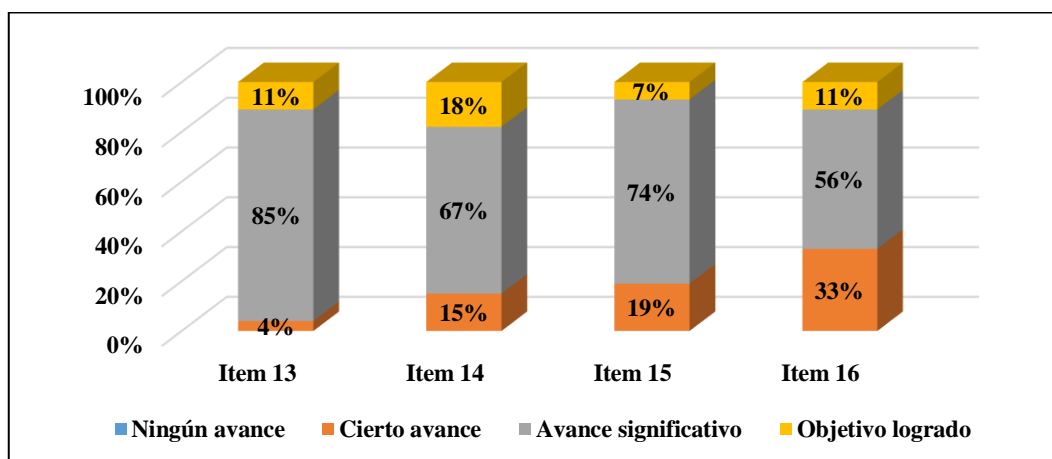


Nota. Encuesta enero/2023

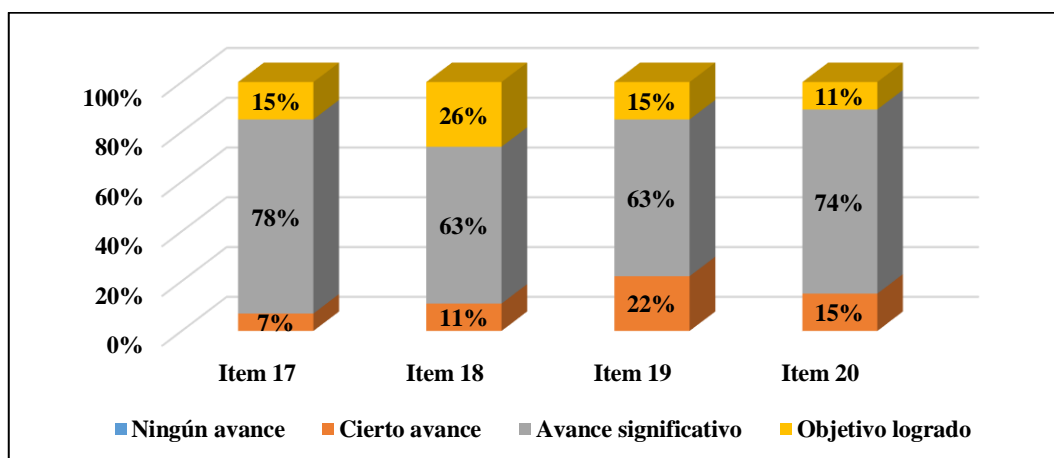
Para la mayoría de los trabajadores, existe un avance significativo del gerente en el involucramiento, toma de decisiones oportunas y adecuadas en la gestión de calidad, accesibilidad y escucha a sus subordinados, apoyo de las mejoras y de la participación del personal, brindando recursos y ayuda adecuada, estableciendo la mejora de la calidad, atención de los requerimientos y demandas de los empleados, toma de iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica, así como, en el reconocimiento y valoración de los esfuerzos de los agentes implicados en la planificación estratégica del restaurante.

Figura 11*Dimensión planificación estratégica y de documentos de gestión**Nota.* Encuesta enero/2023

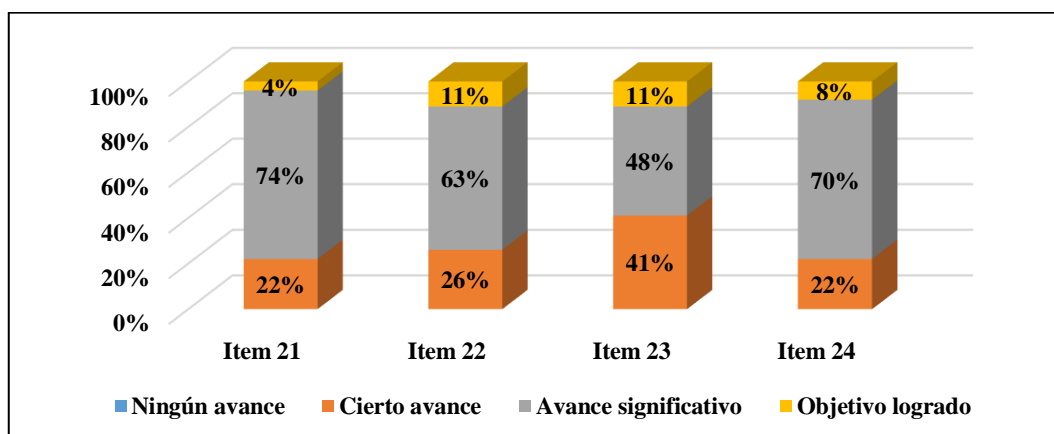
Para la mayoría de los empleados, en el restaurante 490 Parrillas Premium, se cuenta con un avance significativo de la elaboración, cultura de evaluación periódica y coherencia del plan estratégico y demás instrumentos de gestión, en función de las necesidades, expectativas y exigencias de los clientes y trabajadores.

Figura 12*Dimensión gestión del personal**Nota.* Encuesta enero/2023

La mayoría de los colaboradores afirmó que en el restaurante 490 Parrillas Premium, se ha avanzado significativamente en el desarrollo de iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos, establecimiento de la participación del personal, reconocimiento y valoración de su trabajo, aportación y esfuerzo de mejora, así como, elegir adecuadamente a los trabajadores cuya formación responda a la realidad del mercado y necesidades del negocio.

Figura 13*Dimensión alianzas y recursos estratégicos**Nota.* Encuesta enero/2023

La mayoría de los trabajadores indicó que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene un avance significativo en el establecimiento de relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica, realización de proyectos de innovación y alianzas estratégicas, fomentación y potenciación de la innovación en los trabajadores, además, la infraestructura, recursos tecnológicos y materiales asignados responden significativamente a las necesidades de la empresa.

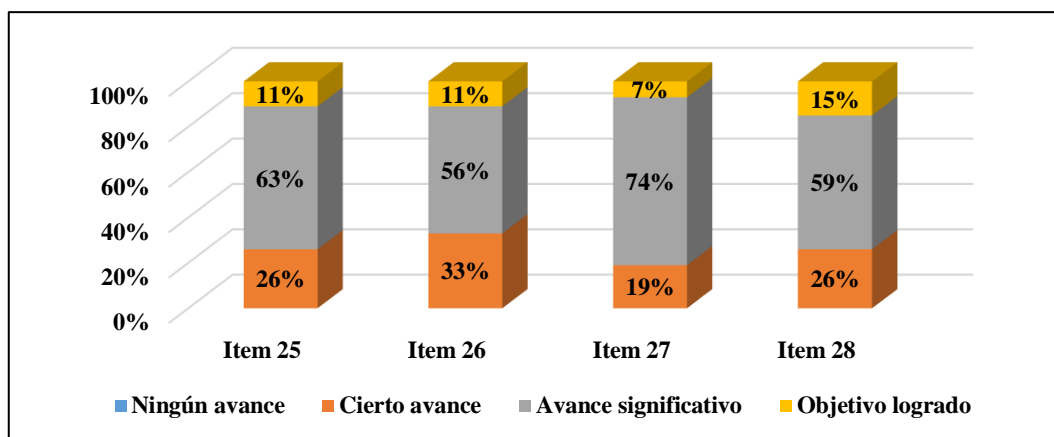
Figura 14*Dimensión sistemas y procesos de calidad**Nota.* Encuesta enero/2023

Para la mayoría de los empleados en el restaurante 490 Parrillas Premium, se ha avanzado de manera significativa en la valoración de las demandas de la comunidad culinaria, asignación clara de las tareas del personal, establecimiento de objetivos de mejora en base a la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del

mercado gastronómico y la promoción de la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.

Figura 15

Dimensión satisfacción del cliente

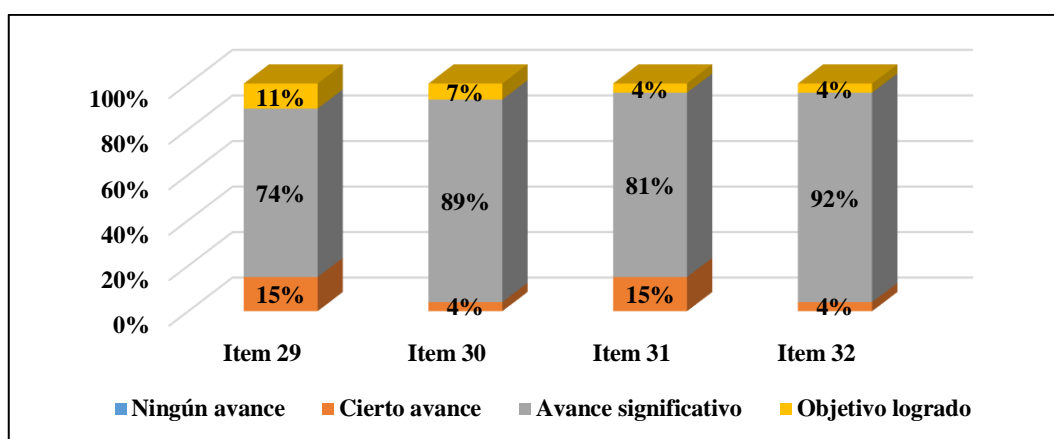


Nota. Encuesta enero/2023

Para la mayoría de los colaboradores, el restaurante 490 Parrillas Premium, tiene un avance significativo en la toma en cuenta de la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos, mantenerlos informados de los aspectos del restaurante que inciden en su satisfacción, comparar sistemáticamente el grado de satisfacción de estos con el de otros restaurantes y, a partir de este factor, la actuación sobre las áreas clave.

Figura 16

Dimensión satisfacción del personal



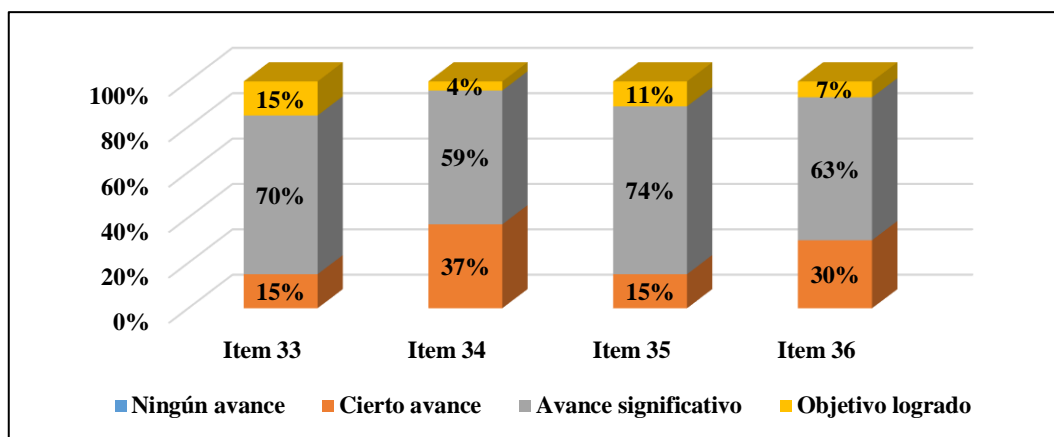
Nota. Encuesta enero/2023

La mayoría de los trabajadores señaló que, en el restaurante 490 Parrillas Premium, existe un avance significativo de la verificación periódica de cómo percibe el personal las condiciones laborales, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo, medición regular de los factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación, actuación sobre las áreas que se requieren, en función

a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores, asimismo, en mantener informado, a su personal, de estos.

Figura 17

Dimensión impacto en la comunidad culinaria

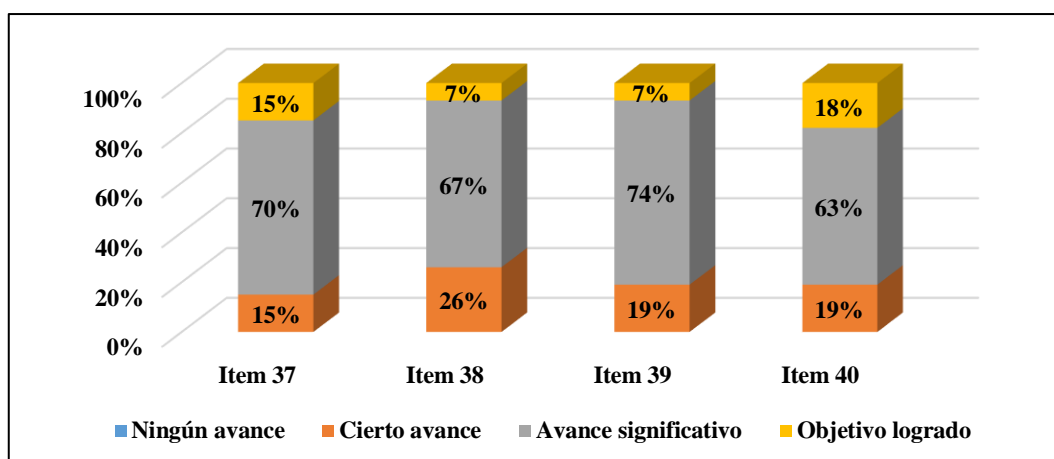


Nota. Encuesta enero/2023

Para la mayoría de los empleados, el restaurante 490 Parillas Premium ha avanzado significativamente en la evaluación de su impacto en la comunidad culinaria, instrucción oportuna al personal sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan, comparación periódica con otros restaurantes para la mejora continua y establecimiento de medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

Figura 18

Dimensión evaluación de resultados institucionales



Nota. Encuesta enero/2023

Para la mayoría de los colaboradores, el personal del restaurante 490 Parrillas Premium, ha avanzado de manera significativa en cuanto a conocimiento, evaluación y valoración de los resultados de la gestión de la empresa; medición, discernimiento y

apreciación del logro de objetivos de los proyectos de innovación, de los resultados de los procesos de planificación y de la gestión del personal.

3.3. Satisfacción del cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo

Tabla 46

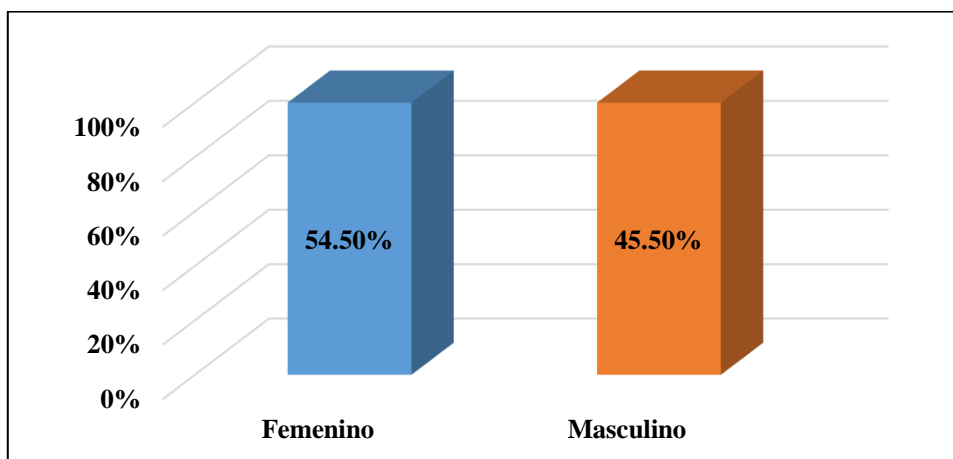
Género de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Femenino	121	121	54.50%
B	Masculino	101	222	45.50%
TOTAL		27		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Figura 19

Género de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo



Nota. Encuesta enero/2023

De la totalidad de clientes abordados, el 54.5% pertenecen al género femenino y el 45.5% al masculino.

Tabla 47

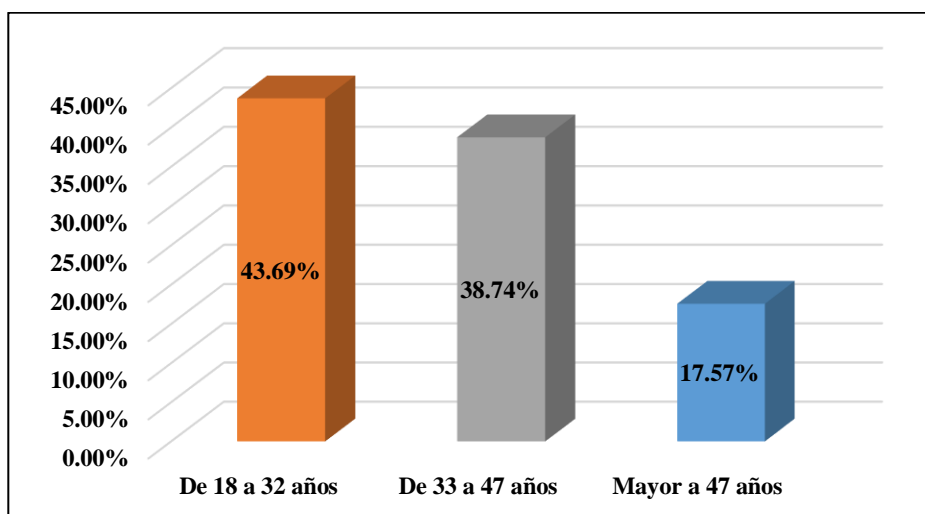
Rango etario de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	De 18 a 32 años	97	97	43.69%
B	De 33 a 47 años	86	183	38.74%
C	Mayor a 47 años	39	222	17.57%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Figura 20

Rango etario de los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium - Chiclayo



Nota. Encuesta enero/2023

De todos los clientes abordados, el 43.69% están en el rango de 18 a 32 años, el 38.74% de 33 a 47 años y el 17.57% mayor a 47 años.

Tabla 48

¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene equipos de apariencia moderna?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	7	7	3.15%
C	Algunas veces	38	45	17.12%
D	Casi siempre	76	121	34.23%
E	Siempre	101	222	45.50%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de clientes encuestados, el 45.5% indicó que el restaurante 490 Parrillas Premium siempre tiene equipos de apariencia moderna, el 34.23% casi siempre, el 17.12% algunas veces y el 3.15% casi nunca.

Tabla 49

¿Las instalaciones físicas del restaurante 490 Parrillas Premium son visualmente atractivas?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	1	1	0.00%
B	Casi nunca	10	11	5.00%
C	Algunas veces	29	40	13.06%
D	Casi siempre	97	137	43.69%
E	Siempre	85	222	38.29%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De la totalidad de clientes consultados, el 43.69% mencionó que las instalaciones físicas del restaurante 490 Parrillas Premium casi siempre son visualmente atractivas, el 38.29% siempre, el 13.06% algunas veces y el 5% casi nunca.

Tabla 50

¿Los empleados del restaurante 490 Parrillas Premium tienen apariencia pulcra?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	1	1	0.00%
B	Casi nunca	6	7	3.00%
C	Algunas veces	30	37	13.51%
D	Casi siempre	90	127	40.54%
E	Siempre	95	222	42.79%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De todos de usuarios abordados, el 42.79% expresó que los empleados del restaurante 490 Parrillas Premium siempre tienen apariencia pulcra, el 40.54% casi siempre, el 13.51% algunas veces y el 3% casi nunca.

Tabla 51

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los elementos materiales relacionados con el servicio (la carta de productos, folletos de promociones) son visualmente atractivos?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	1	1	0.00%
B	Casi nunca	8	9	3.60%
C	Algunas veces	31	40	14.00%
D	Casi siempre	81	121	36.49%
E	Siempre	101	222	45.50%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Para el 45.5% del 100% de los comensales encuestados, en el restaurante 490 Parrillas Premium, los elementos materiales relacionados con el servicio (la carta de productos, folletos de promociones) siempre son visualmente atractivos, el 36.49% casi siempre, el 14% algunas veces y el 3.6% casi nunca.

Tabla 52

¿Cuando el cliente realiza el pedido, el trabajador es rápido en la atención?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	5	5	2.25%
C	Algunas veces	42	47	18.92%
D	Casi siempre	97	144	43.69%
E	Siempre	78	222	35.14%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 43.69% de los clientes participantes de la encuesta, dijo que cuando realizan el pedido, el trabajador casi siempre es rápido en la atención, el 35.14% siempre, el 18.92% algunas veces y el 2.25% casi nunca.

Tabla 53

¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante 490 Parrillas Premium muestra un sincero interés en solucionarlo?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	5	5	2.25%
C	Algunas veces	40	45	18.02%
D	Casi siempre	77	122	34.68%
E	Siempre	100	222	45.05%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De los 222 comensales sondeados, el 45.05% refirió que cuando tienen un problema, el restaurante 490 Parrillas Premium siempre muestra un sincero interés en solucionarlo, el 34.68% casi siempre, el 18.02% algunas veces y el 2.25% casi nunca.

Tabla 54

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los empleados realizan un buen servicio a la primera vez?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	4	4	1.80%
C	Algunas veces	41	45	18.47%
D	Casi siempre	86	131	38.74%
E	Siempre	91	222	40.99%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de usuarios abordados, el 40.99% manifestó que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los empleados siempre realizan un buen servicio a la primera vez, el 38.74% casi siempre, el 18.47 algunas veces y el 1.8% casi nunca.

Tabla 55

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se realiza el servicio en el tiempo prometido?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	6	6	2.70%
C	Algunas veces	31	37	13.96%
D	Casi siempre	91	128	40.99%
E	Siempre	94	222	42.34%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De la totalidad de clientes consultados, el 42.34% indicó que en el restaurante 490 Parrillas Premium siempre se realiza el servicio en el tiempo prometido, el 40.99% casi siempre, el 13.96% algunas veces y el 2.7% casi nunca.

Tabla 56

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por brindar un servicio exento de errores?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	4	4	1.80%
C	Algunas veces	31	35	13.96%
D	Casi siempre	90	125	40.54%
E	Siempre	97	222	43.69%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 43.69% de los comensales que respondieron la encuesta, expresó que en el restaurante 490 Parrillas Premium siempre se preocupan por brindar un servicio exento de errores, el 40.54% casi siempre, el 13.96% algunas veces y el 1.80% casi nunca.

Tabla 57

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores mantienen informado a los clientes respecto a los servicios que brinda y cuando se ejecutarán?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	3	3	1.35%
C	Algunas veces	36	39	16.22%
D	Casi siempre	98	137	44.14%
E	Siempre	85	222	38.29%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del 100% de los clientes abordados, el 44.14% refirió que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores casi siempre mantienen informado a los clientes respecto a los servicios que brinda y cuando se ejecutarán, el 38.29% siempre, el 16.22% algunas veces y el 1.35% casi nunca.

Tabla 58

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	8	8	3.60%
C	Algunas veces	23	31	10.36%
D	Casi siempre	72	103	32.43%
E	Siempre	119	222	53.60%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de clientes consultados, el 53.60% comunicó que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre ofrecen un servicio rápido a sus clientes, el 32.43% casi siempre, el 10.36% algunas veces y el 3.6% casi nunca.

Tabla 59

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre están dispuestos ayudar a los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	3	3	1.35%
C	Algunas veces	25	28	11.26%
D	Casi siempre	89	117	40.09%
E	Siempre	105	222	47.30%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De todos los comensales participantes del estudio, el 47.3% expresó que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre están dispuestos ayudar a los clientes, el 40.09% casi siempre, el 11.26% algunas veces y el 1.35% casi nunca.

Tabla 60

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	2	2	0.90%
B	Casi nunca	9	11	4.05%
C	Algunas veces	34	45	15.32%
D	Casi siempre	75	120	33.78%
E	Siempre	102	222	45.95%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De la totalidad de usuarios encuestados, el 45.95% manifestó que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes, el 33.78% casi siempre, el 15.32% algunas veces, el 4.05% casi nunca y el 0.90% nunca.

Tabla 61

¿El comportamiento de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium transmite confianza?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	3	3	1.35%
C	Algunas veces	19	22	8.56%
D	Casi siempre	87	109	39.19%
E	Siempre	113	222	50.90%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de clientes encuestados, el 50.90% dijo que el comportamiento de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium siempre transmite confianza, el 39.19% casi siempre, el 8.56% algunas veces y el 1.35% casi nunca.

Tabla 62

¿Los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium se sienten seguros en sus transacciones con la organización?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	5	5	2.25%
C	Algunas veces	16	21	7.21%
D	Casi siempre	89	110	40.09%
E	Siempre	112	222	50.45%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 50.45% de todos los comensales encuestados, indicó que siempre se sienten seguros en sus transacciones con la organización, el 40.09% casi siempre, el 7.21% algunas veces y el 2.25% casi nunca.

Tabla 63

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores son siempre amables con los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	6	6	2.70%
C	Algunas veces	22	28	9.91%
D	Casi siempre	76	104	34.23%
E	Siempre	118	222	53.15%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de usuarios encuestados, el 53.15% reveló que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores son siempre amables, el 34.23% casi siempre, el 9.91% algunas veces y el 2.7% casi nunca.

Tabla 64

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas que los clientes les hacen?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	5	5	2.25%
C	Algunas veces	21	26	9.46%
D	Casi siempre	92	118	41.44%
E	Siempre	104	222	46.85%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De todos los clientes que respondieron la encuesta, el 46.85% refirió que en el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas que les hacen, el 41.44% casi siempre, el 9.46% algunas veces y el 2.25% casi nunca.

Tabla 65

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium brindan una buena atención?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Nunca	2	2	0.90%
B	Casi nunca	3	5	1.35%
C	Algunas veces	23	28	10.36%
D	Casi siempre	85	113	38.29%
E	Siempre	109	222	49.10%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de comensales encuestados, el 49.10% expresó que en el restaurante 490 Parrillas Premium siempre brindan una buena atención, el 38.29% casi siempre, el 10.36% algunas veces, el 1.35% casi nunca y el 0.9% nunca.

Tabla 66

¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene horarios convenientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	5	5	2.25%
C	Algunas veces	18	23	8.11%
D	Casi siempre	86	109	38.74%
E	Siempre	113	222	50.90%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

De todos los clientes abordados, el 50.90% dijo que el restaurante 490 Parrillas Premium siempre tiene horarios convenientes, el 38.74% casi siempre, el 8.11% algunas veces y el 2.25% casi nunca.

Tabla 67

¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium brindan una atención personalizada?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	4	4	1.80%
C	Algunas veces	26	30	11.71%
D	Casi siempre	78	108	35.14%
E	Siempre	114	222	51.35%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de clientes consultados, el 51.35% indicó que los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium siempre brindan una atención personalizada, el 35.14% casi siempre, el 11.71% algunas veces y el 1.8% casi nunca.

Tabla 68

¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por los mejores intereses de los clientes?

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	1	1	0.00%
C	Algunas veces	33	34	15.00%
D	Casi siempre	78	112	35.14%
E	Siempre	110	222	49.55%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

Del total de usuarios encuestados, el 49.55% manifestó que en el restaurante 490 Parrillas Premium siempre se preocupan por los mejores intereses de los clientes, el 35.14% casi siempre y el 15% algunas veces.

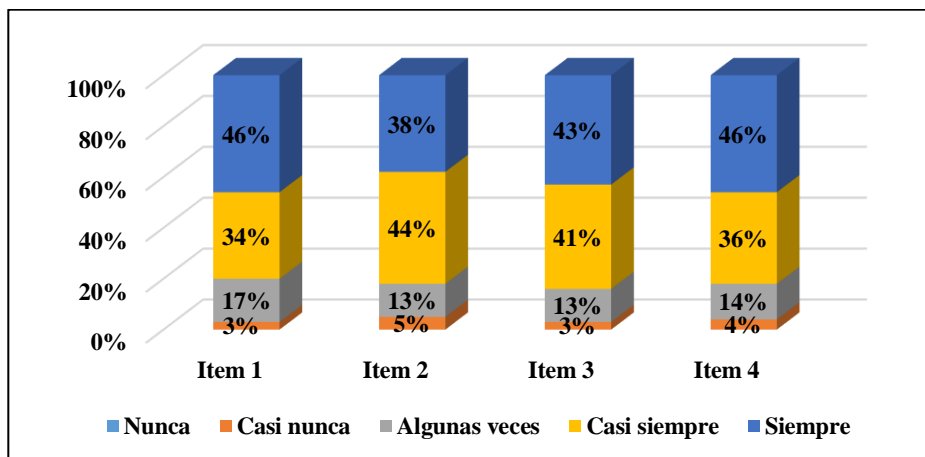
Tabla 69

¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium comprenden las necesidades específicas de los clientes?

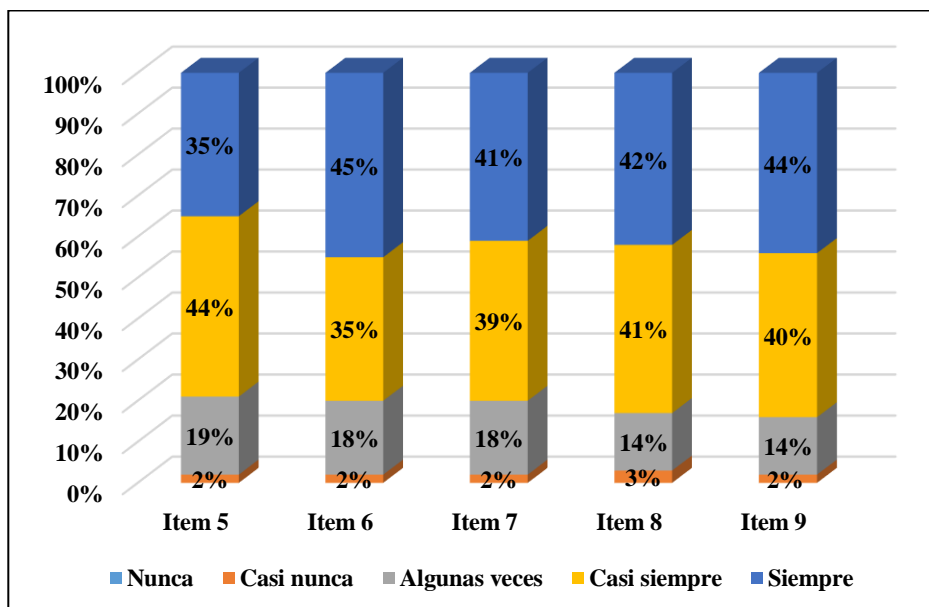
ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Nunca	0	0	0.00%
B	Casi nunca	4	4	1.80%
C	Algunas veces	29	33	13.06%
D	Casi siempre	87	120	39.19%
E	Siempre	102	222	45.95%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

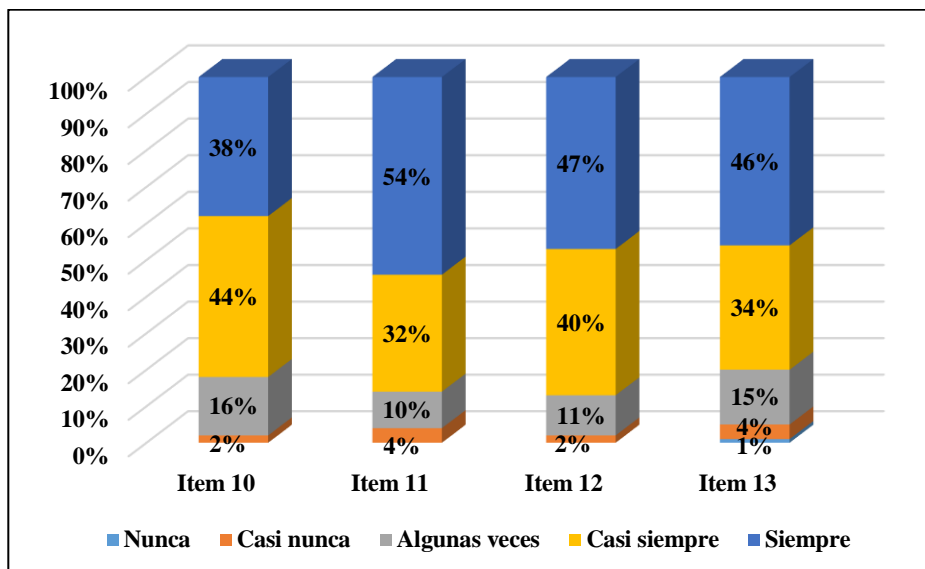
El 45.95% de los clientes consultados, indicó que los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium siempre comprenden sus necesidades específicas, el 39.19% casi siempre, el 13.06% algunas veces y el 1.8% casi nunca.

Figura 21*Dimensión elementos tangibles**Nota.* Encuesta enero/2023

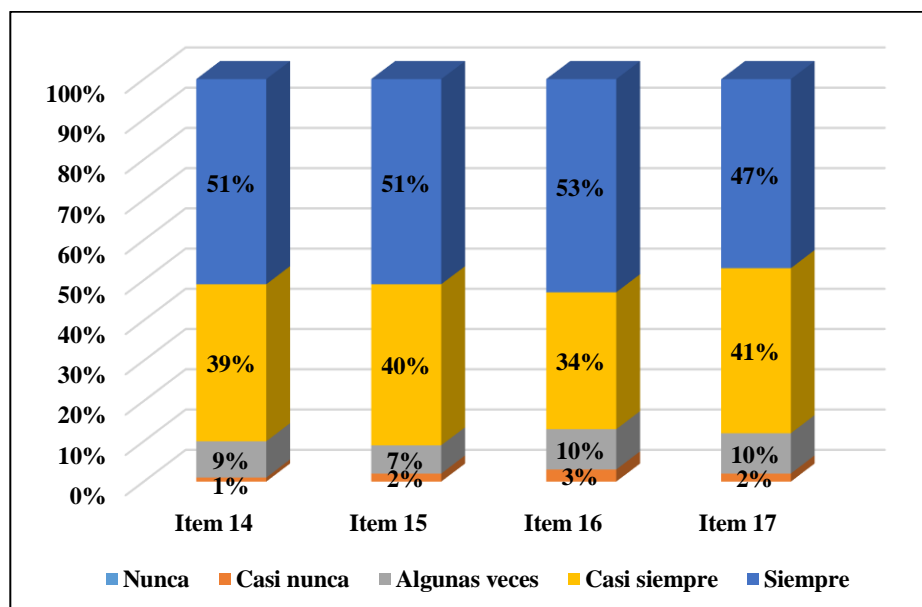
La mayoría de los clientes indicó que el restaurante 490 Parrillas Premium tiene equipos de apariencia moderna, sus instalaciones son visualmente atractivas, sus empleados tienen apariencia pulcra y la carta de productos, folletos de promociones son visualmente atractivos.

Figura 22*Dimensión fiabilidad**Nota.* Encuesta enero/2023

La mayoría de los comensales manifestó que los trabajadores ofrecen una atención celerada y buena a la primera vez, muestran un sincero interés en solucionarle sus problemas y brindan un servicio exento de errores en el tiempo acordado.

Figura 23*Dimensión capacidad de respuesta**Nota.* Encuesta enero/2023

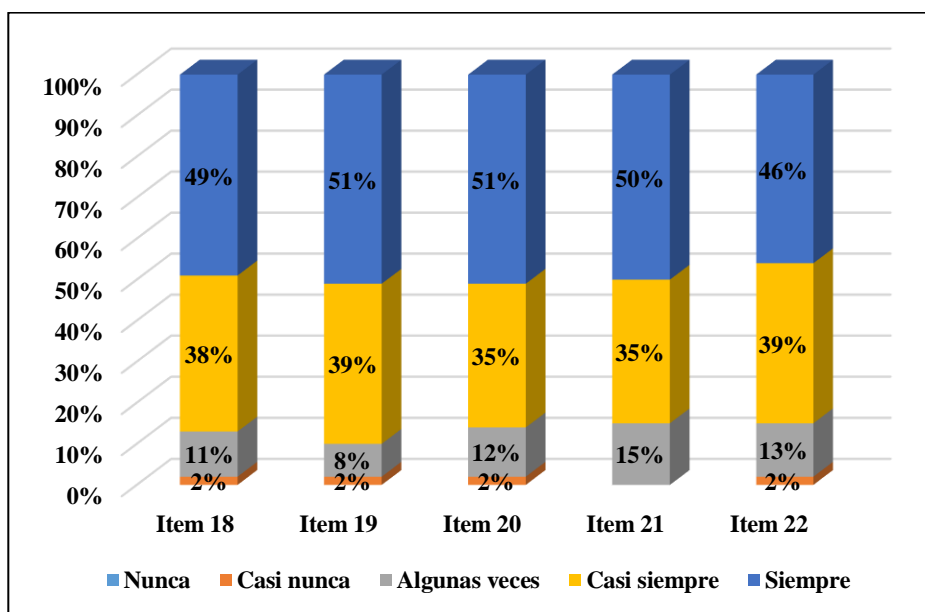
Para la mayoría de los usuarios del restaurante, los empleados los mantienen informados de los servicios que ofrecen y en qué momento los ejecutarán, lo cual lo desarrollan de manera rápida, se encuentran siempre dispuestos a ayudarles y nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

Figura 24*Dimensión seguridad**Nota.* Encuesta enero/2023

La mayoría de los clientes cree que el comportamiento de los colaboradores les transmite confianza, ya que son siempre amables y tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas que les hacen, además, tienen seguridad al realizar sus transacciones con el restaurante.

Figura 25

Dimensión empatía



Nota. Encuesta enero/2023

Para la mayoría de los comensales, los trabajadores del restaurante ofrecen una buena atención, esta es personalizada, ya que comprenden muy bien sus necesidades, dando prioridad a los intereses de los clientes, asimismo, el negocio cuenta con horarios convenientes.

3.4. Satisfacción del cliente

Tabla 70

Satisfacción del cliente de los elementos tangibles del restaurante 490 Parrillas Premium

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Insatisfecho	4	4	1.80%
B	Medianamente satisfecho	39	43	17.57%
C	Satisfecho	179	222	80.63%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 81% de los clientes indicó estar satisfecho con los elementos tangibles del restaurante 490 Parrillas Premium, el 18% medianamente satisfecho y el 2% insatisfecho.

Tabla 71*Satisfacción del cliente de la fiabilidad del restaurante 490 Parrillas Premium*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Insatisfecho	1	1	0.45%
B	Medianamente satisfecho	43	44	19.37%
C	Satisfecho	178	222	80.18%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 80% de los clientes manifestó encontrarse satisfecho con la fiabilidad del restaurante 490 Parrillas Premium, el 19% medianamente satisfecho y el 1% insatisfecho.

Tabla 72*Satisfacción del cliente de la capacidad de respuesta del restaurante 490 Parrillas**Premium*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Insatisfecho	4	4	1.80%
B	Medianamente satisfecho	31	35	13.96%
C	Satisfecho	187	222	84.23%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 84% de los clientes señaló sentirse satisfecho con la capacidad de respuesta del restaurante 490 Parrillas Premium, el 14% medianamente satisfecho y el 2% insatisfecho.

Tabla 73*Satisfacción del cliente de la seguridad del restaurante 490 Parrillas Premium*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Insatisfecho	3	3	1.35%
B	Medianamente satisfecho	20	23	9.01%
C	Satisfecho	199	222	89.64%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

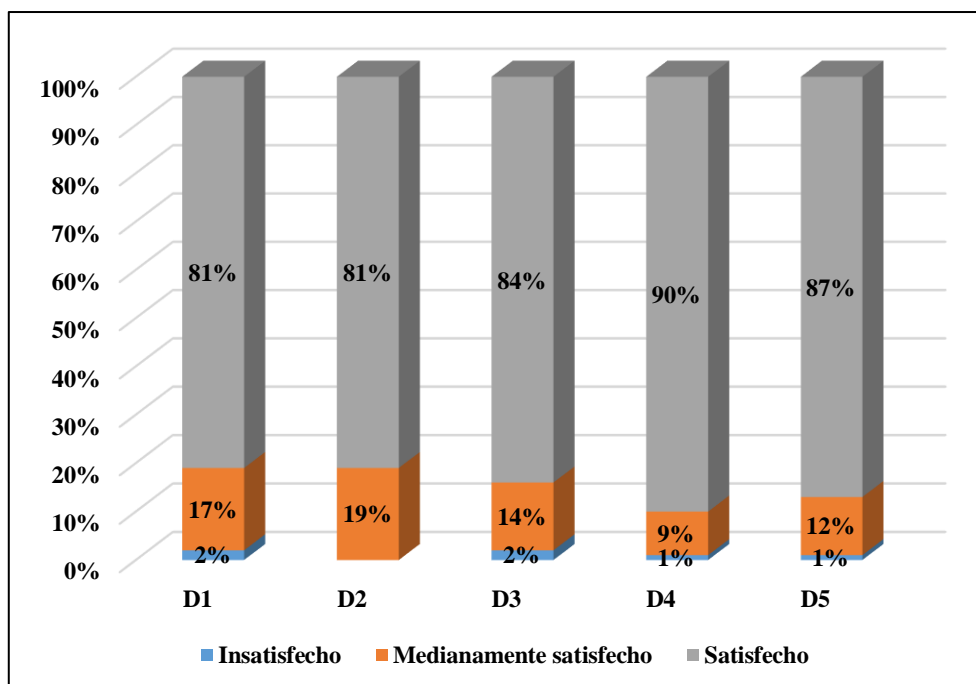
El 90% de los clientes expresó hallarse satisfecho con la seguridad del restaurante 490 Parrillas Premium, el 9% medianamente satisfecho y el 1% insatisfecho.

Tabla 74*Satisfacción del cliente de la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium*

ORDEN	ALTERNATIVA	f	Σf	%f
A	Insatisfecho	2	2	0.90%
B	Medianamente satisfecho	27	29	12.16%
C	Satisfecho	193	222	86.94%
TOTAL		222		100.00%

Nota. Encuesta enero/2023

El 87% de los clientes reveló estar satisfecho con la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium, el 12% medianamente satisfecho y el 1% insatisfecho.

Figura 26*Satisfacción del cliente de la calidad de atención del restaurante**Nota.* Encuesta enero/2023

La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium.

Capítulo IV. Discusión

1. Huiman (2019), en su investigación, encontró que, en cuanto al jefe de oficina, existe un 45% de involucramiento en la gestión de la calidad y de accesibilidad y de escucha al personal, respectivamente, un 41% de priorizar la atención a los usuarios que denuncian irregularidades; a la planificación estratégica, un 22% de tener en cuenta las necesidades de los usuarios que se atienden en ESSALUD, un 41% de tener coherencia en la planificación y estrategias establecidas por el Órgano de Control; a la gestión de personal, un 41% de formación del personal corresponde a las necesidades del órgano de control; a los recursos, un 44% de existencia de relaciones con la sede central para su planificación estratégica; a los procesos, un 37% de promoción entre el personal la innovación para mejorar los procesos; a la satisfacción del usuario, un 41% de actuación sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los usuarios teniendo como referencia las evaluaciones anteriores; a la satisfacción del personal de la institución, un 41% que el personal está informado de los resultados de los anteriores proceso; al impacto en la sociedad, un 41% de comparación sistemática con otras oficinas similares sobre su nivel de impacto en la sociedad; a la valoración de resultados de la institución, un 41% de valoración de los resultados relativos a la gestión del personal. Todo lo hallado por Huiman, difiere con lo hallado en el presente estudio, en el que en cada ítem ha habido un avance significativo, ya que el gerente del restaurante tiene un 63% en involucramiento en la gestión de calidad, accesibilidad y escucha a sus trabajadores, colaboración en la definición de planes de mejorar de calidad, reconocimiento y valoración de los esfuerzos de los colaboradores implicados en la planificación estratégica, 74% de apoyo de las mejoras e involucramiento de todos sus subordinados, ofreciendo los recursos y ayuda adecuados, 59% de toma de decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional, 67% en atención de los requerimientos y demandas de los trabajadores y 78% de toma de iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica del restaurante; en planificación estratégica, un 70% en elaboración, 52% en tomar en consideración las expectativas y demandas de clientes y comunidad, 56% en coherencia y 67%; en gestión del personal, un 85% de

respuesta de la formación del personal a la realidad del mercado y necesidades del restaurante, 67% de potenciación de iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos, 74% de establecimiento de la participación de los trabajadores y 56% de reconocimiento y valoración del trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal; en recursos, un 78% de respuesta significativa a las necesidades del restaurante de la infraestructura, recursos tecnológicos y materiales, 63% de definición de relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica y de realización de proyectos de innovación y alianzas estratégicas y, por último, 74% de fomentación y potenciación de la innovación en los trabajadores; en los procesos del restaurante, un 74% en toma en cuenta de las demandas de la comunidad culinaria, 63% de asignación clara de las tareas, el 48% de establecimiento de los objetivos de mejora en base a la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del mercado gastronómico y 70% de promoción de la creatividad e innovación para la mejora de los procesos; en satisfacción de los comensales, un 63% de toma en cuenta de la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos por el restaurante, 56% de mantener informado al cliente de aquellos aspectos del restaurante que inciden en su satisfacción, 74% de comparación sistemática del grado de satisfacción de sus clientes con el de otros restaurantes y 59% de priorización sobre las áreas clave en función del grado de satisfacción de los clientes; en satisfacción de los colaboradores del restaurante, un 74% de verificación periódica de cómo percibe el personal las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo, 89% de medición periódica de los factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación, 81% de mantener informado a su personal de los resultados de los anteriores procesos y 93% de priorización de las evaluaciones anteriores sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos; en impacto en la sociedad, un 70% de evaluación de su impacto en la comunidad culinaria, 59% de informar oportunamente a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan, el 74% de comparación periódica con otros restaurantes para la mejora continua y 63% de establecimiento de medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores; en valoración de resultados de la institución, un promedio de 68% de valoración de los resultados de la gestión del personal.

2. Ramos (2021), en su estudio, encontró que, en relación con la calidad del servicio, el 68.3% considera estar totalmente satisfecho. Con respecto a la satisfacción de los clientes, el 69% está totalmente satisfecho; el 45.8% concuerda en que los establecimientos del distrito cuentan con equipos modernos, instalaciones y materiales atractivos, así como con personal de apariencia pulcra; el 41.1% está totalmente satisfecho con la capacidad de respuesta; por otro lado, el 57.8% de los clientes está satisfecho con el servicio de seguridad brindado dentro de las instalaciones. Los resultados encontrados por Ramos difieren con lo obtenido en la presente investigación, en donde el 81% de los clientes está satisfecho con los elementos tangibles, el 80% con la fiabilidad, el 84% con la capacidad de respuesta, el 90% con la seguridad y 87% con la empatía del restaurante 490 Parrillas Premium.

Conclusiones

1. El restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo presentó un avance significativo en los 9 criterios evaluados con la herramienta EFQM: liderazgo gerencial, planificación estratégica y de documentos de gestión, gestión del personal, alianzas y recursos estratégicos, sistemas y procesos de calidad, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto en la comunidad culinaria y evaluación de resultados institucionales, lo cual demuestra que es necesaria la implementación de una propuesta basada en el modelo EFQM que permita mejorar la calidad de atención al cliente.
2. Para la mayoría de los clientes, el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo destaca por su equipo de aspecto moderno y sus instalaciones visualmente atractivas. Los empleados tienen una apariencia impecable y tanto el menú como los folletos promocionales son atractivos a la vista. Los trabajadores ofrecen una atención rápida y eficiente desde el primer momento, mostrando un interés genuino para resolver los problemas de los clientes y brindando un servicio sin errores dentro del tiempo acordado. Mantienen informados a los clientes sobre los servicios y el momento de su ejecución de manera rápida, siempre dispuestos a ayudar y no están demasiado ocupados para responder preguntas. El comportamiento del personal inspira confianza, ya que son amables y están bien informados para responder a cualquier consulta. Además, las transacciones con el restaurante se realizan de manera segura. La atención es personalizada, comprendiendo muy bien las necesidades de los clientes y priorizando sus intereses. El negocio también cuenta con horarios adecuados. Lo que nos permite afirmar que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado por el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo, por tanto, la calidad de atención al cliente es buena.
3. La propuesta se diseñó basada en el enfoque teórico del modelo EFQM y en los hallazgos relacionados con el liderazgo gerencial, la planificación estratégica, gestión del personal, manejo de alianzas y recursos estratégicos, sistemas y procesos de calidad, satisfacción al cliente y del personal, impacto en la comunidad culinaria y el control y medición de resultados institucionales, dado que en estos factores en promedio falta mejorar 33% para lograr una excelente atención al cliente.

Recomendaciones

1. Se recomienda implementar las estrategias propuestas en la presente investigación en base al modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.
2. Se recomienda que en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo, se mantengan las políticas y estrategias planteadas e implementadas actualmente.

Referencias Bibliográficas

- Arellano Cueva, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica* (primera ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24480w/Marketing.%20Enfoque%20en%20Am_%A9rica%20Latina.pdf
- Arturo, R. (4 de mayo de 2024). *Crece Negocios*. <https://www.crecenegocios.com/servicio-al-cliente/>
- Aspiazú Bruna, L. A. (2019). *Modelo de gestión de producción basado en el EFQM y mejora continua de procesos, para una empresa de confecciones textiles, Arequipa, 2018*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Escuela de Posgrado, Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10994>
- Becerra Godínez, J. A., & Serralde Coloapa, J. (enero-junio de 2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73-84.
<https://doi.org/https://doi.org/10.29059/cienciauat.v16i2.1568>
- Berry, L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Atención al cliente* (tercera ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Cachón Martínez, Y. J. (enero-febrero de 2023). Modelo de servicio de atención al cliente en el restaurante la palapa del hotel explorean Kohunlich. *Ciencia Latina*, 7(1), 1199-1214. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4471
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (séptima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Club Excelencia en Gestión. (2014). *Modelo EFQM de Excelencia*.
- Cordova Guerrero, S. G., & Molina Carrasco, L. V. (2018). *Propuesta de un diseño de gestión estratégica basado en el modelo EFQM para la calidad educativa de las I.E públicas del distrito de José Leonardo Ortiz, Lambayeque 2015*. Tesis de Doctorado,

- Universidad César Vallejo, Escuela de Postgrado, Chiclayo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/31734>
- Cronin, J., & Taylor, S. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cubas Rázuri, F. A. (2021). *Plan de mejora basado en el modelo EFQM para optimizar la atención al usuario en los talleres automotrices de Chiclayo*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Chiclayo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/68181>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos SA.
<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Díaz, H. A. (11 de julio de 2023). *Cuida tu dinero*.
<https://www.cuidatudinero.com/13083358/el-concepto-de-servicio-al-cliente>
- Diez Cabrales, R. J. (2018). *Modelo de gestión EFQM y la mejora de la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Privada Señor de la Ascensión, Manchay, Pachacamac, Lima - 2016*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Dirección General de Estudios de Posgrado, Lima.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/8218>
- Díez de Castro, E. C., Rondán Cataluña, F. J., & Rosa Díaz, I. M. (2013). *Gestión de procesos* (sexta ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
https://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524425326_2_.pdf
- European Foundation for Quality Management. (2015). *EFQM*. <https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Formación SEM. (14 de agosto de 2018). *Formación SEM*.
<https://www.eformacionsem.es/formacion/por-que-una-buena-atencion-al-cliente-es-beneficiosa-para-la-empresa/>
- Gestión. (s.f.). *Gestión*. <https://www.gestion.org/como-mejorar-la-atencion-al-cliente/>
- Gilmore, A. (2003). *Services marketing and management*. Londres, Inglaterra: SAGE Publications.
- Gómez Cambroner, L. G., & Sáez Ramírez, S. (2006). *Sistema de la mejora continua de la calidad en el laboratorio, Teoría y práctica*. Valencia, España: Editorial Univerdidad

- de Valencia.
<https://books.google.com.pe/books?id=xUXT74EQ8m4C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Guerra López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Indiana, United States Of America: Authorhouse.
https://books.google.com.pe/books/about/Evaluacion_y_Mejora_Continua.html?id=tQiAlcui5dsC&redir_esc=y
- Horovitz, J. (2005). *Los secretos del servicio al cliente: Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Huiman Yerrén, R. (2019). *La autoevaluación basada en el modelo EFQM para la mejora continua en el Órgano de Control Institucional de la Red Asistencial Lambayeque de Essalud -2016*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Chiclayo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29578>
- Imai, M. (1995). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. México D.F., México: Editorial Patria.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?* Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing* (décimo segunda ed.). México D.F., México: PEARSON EDUCACIÓN.
https://firq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf
- Lazar Kanuk, L., & Schiffman, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (décima ed.). México D.F., México: Pearson Education.
<https://psicologadelconsumidor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/04/comportamiento-del-consumidor-schiffman-10edi.pdf>
- Marín Bolaños , L. J., Sanabria Obando , B. D., & Sánchez Martínez, I. (2019). *Propuesta para la implementación del sistema de gestión de calidad en el restaurante La Cafetería En Connecta (Gate Gourmet)*. Trabajo de Grado, Universitaria Agustiniiana, Facultad de Ingeniería, Especialización en Gerencia de la Calidad, Bogotá D. C. . <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/974>
- Menorquina. (2015). *ILABORA*. <https://ilabora.com/el-rol-del-servicio-de-atencion-al-cliente-en-restaurantes/#:~:text=El%20servicio%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente>

% 20en% 20restaurantes% 20transcien% 20el,necesidades% 20y% 20superando% 20sus% 20expectativas.

Merlo Bataller, J., & Mallo, C. (1995). *Control de gestión y control presupuestario*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España.

Nacional Financiera. (2016). *Informe Anual 2016*. Nacional Financiera - Banca de Desarrollo.

https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/normatividad/pdf/informes_anuales/01%20Informe%20Anual%202016%20-%20-%20VERSION%20ESPANOL.pdf

Patricio Aparicio, S. S. (2023). *Modelo EFQM en la excelencia operacional de los procedimientos educativos en una universidad pública de Lima Metropolitana, 2022*. Tesis de Doctorado, Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/129984>

Ponferrada Megina, A. (2021). *El camino a la excelencia en una estación de servicio. Análisis de la empresa y plan de acción en base al modelo EFQM de excelencia*. Trabajo Final, Universitat Jaume I, Facultad de Ciencias Jurídicas i Econòmiques, Castellón. <http://hdl.handle.net/10234/194201>

Pozo Calderón, A. (2021). *Estrategia de gestión de calidad para el servicio de atención al cliente en la tienda de Movistar*. Tesis de Maestría, Universidad Señor de Sipán, Escuela de Posgrado, Pímentel. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/8536>

Quintanilla Gómez, J. C. (2022). *La influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Dirección General de Estudios de Posgrado, Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/17597>

Ramos Rosas, C. D. (diciembre de 2021). Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 33(3), 230-241. <https://doi.org/https://doi.org/10.37815/rte.v33n3.773>

Ruano, J. (6 de junio de 2017). *IFP*. <https://www.ifp.es/blog/la-importancia-una-buena-atencion-al-cliente>

Serna Gómez, H. (2006). *Conceptos básicos*. Colombia: Panamericana Editorial Ltda.

Villa, J. P. (2014). *Manual de atención a clientes y usuarios*. Barcelona, España: Profit Editorial. <https://www.marcialpons.es/libros/manual-de-atencion-a-clientes-y-usuarios/9788416115105/>

Villacorta Aredo, H. E. (2019). *Gestión de la calidad en atención al cliente y plan de mejora en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurante, urbanización Los Jardines, Trujillo 2018*. Tesis de Grado, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Trujillo.
<https://hdl.handle.net/20.500.13032/9258>

Anexos

Anexo 1. Confianza y validez

Alfa de Cronbach – cuestionario a los clientes

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.939	22

Nota. Elaboración propia

Como 0.939 es > 0.8 mínimo aceptable, entonces el instrumento SI pasa la prueba de confiabilidad, con un valor de EXCELENTE.

Casos	ITEM	N	%
	Válido	222	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	222	100.0

Nota. Elaboración propia

Alfa de Cronbach – Cuestionario a los trabajadores

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.952	40

Nota. Elaboración propia

Como 0.952 es > 0.8 mínimo aceptable, entonces el instrumento SI pasa la prueba de confiabilidad, con un valor de EXCELENTE.

Casos	ITEM	N	%
	Válido	27	100.0
	Excluido	0	0.0
	Total	27	100.0

Nota. Elaboración propia

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario 1: Atención al cliente – Restaurante 490 Parrillas Premium

A continuación, se presentan un conjunto de enunciados, por favor lea detenidamente y marque con un aspa (x) la alternativa que considere conveniente, la información proporcionada tendrá carácter confidencial y se usará con fines académicos. Se le agradece por su participación.

Edad: _____

Sexo: (M) (F)

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Elementos tangibles					
1	¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene equipos de apariencia moderna?					
2	¿Las instalaciones físicas del restaurante 490 Parrillas Premium son visualmente atractivas?					
3	¿Los empleados del restaurante 490 Parrillas Premium tienen apariencia pulcra?					
4	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los elementos materiales relacionados con el servicio (la carta de productos, ¿folletos de promociones) son visualmente atractivos?					
	Fiabilidad					
5	¿Cuando el cliente realiza el pedido, el trabajador es rápido en la atención?					
6	¿Cuando el cliente tiene un problema, el restaurante 490 Parrillas Premium muestra un sincero interés en solucionarlo?					
7	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los empleados realizan un buen servicio a la primera vez?					
8	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se realiza el servicio en el tiempo prometido?					
9	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por brindar un servicio exento de errores?					

	Capacidad de respuesta					
10	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores mantienen informado a los clientes respecto a los servicios que brinda y cuando se ejecutarán?					
11	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores ofrecen un servicio rápido a sus clientes?					
12	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores siempre están dispuestos ayudar a los clientes?					
13	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes?					
	Seguridad					
14	¿El comportamiento de los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium transmite confianza?					
15	¿Los clientes del restaurante 490 Parrillas Premium se sienten seguros en sus transacciones con la organización?					
16	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores son siempre amables con los clientes?					
17	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, los trabajadores tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas que los clientes les hacen?					
	Empatía					
18	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium brindan una buena atención?					
19	¿El restaurante 490 Parrillas Premium tiene horarios convenientes?					
20	¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium brindan una atención personalizada?					
21	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se preocupan por los mejores intereses de los clientes?					
22	¿Los trabajadores del restaurante 490 Parrillas Premium comprenden las necesidades específicas de los clientes?					

Cuestionario 2: Adaptación de la herramienta EFQM – Trabajadores Restaurante 490 Parrillas Premium

A continuación, se presentan un conjunto de enunciados, por favor lea detenidamente y marque con un aspa (x) la alternativa que considere conveniente, la información proporcionada tendrá carácter confidencial y se usará con fines académicos. Se le agradece por su participación.

Edad: _____

Sexo: (M) (F)

Cargo: _____

Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado
1	2	3	4

	Preguntas	Valoración			
		1	2	3	4
	Criterio 1: Liderazgo gerencial				
1	¿El gerente se involucra en la gestión de calidad?				
2	¿El gerente es accesible y escucha al personal?				
3	¿El gerente apoya las mejoras e involucra a todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados?				
4	¿El gerente colabora en definir los planes de mejora de la calidad de la Institución?				
5	¿El gerente, toma decisiones oportunas y adecuadas para la mejora de la gestión institucional?				
6	¿El gerente, atiende los requerimientos y demandas de los trabajadores?				
7	¿El gerente, toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación estratégica del restaurante?				
8	¿El gerente reconoce y valora los esfuerzos de los trabajadores implicados en la planificación estratégica?				
	Criterio 2: Planificación estratégica y de documentos de gestión				
9	¿La elaboración del plan estratégico, y demás instrumentos de gestión se realizan en función a las necesidades y expectativas de los clientes y trabajadores?				
10	¿El restaurante 490 Parrillas Premium planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de clientes y comunidad?				
11	¿Existe coherencia dentro de la planificación y estrategia del restaurante, acorde con las necesidades y exigencias de los clientes?				

12	¿En el restaurante 490 ¿Parrillas Premium, hay una cultura de evaluación periódica de la planificación y estrategia?				
Criterio 3: Gestión del personal					
13	¿La formación del personal responde a la realidad del mercado y necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?				
14	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se potencian iniciativas para la experimentación e innovación de proyectos colaborativos?				
15	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se ha establecido la participación de los trabajadores?				
16	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium, se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora de la persona?				
Criterio 4: Alianzas y recursos estratégicos					
17	¿La infraestructura, recursos tecnológicos y materiales asignados responden a las necesidades del restaurante 490 Parrillas Premium?				
18	¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece relaciones con proveedores y clientes para su planificación estratégica?				
19	¿El restaurante 490 Parrillas Premium realiza proyectos de innovación y alianzas estratégicas?				
20	¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve y potencia la innovación en los trabajadores?				
Criterio 5: Sistemas y procesos de calidad					
21	¿Las demandas de la comunidad culinaria son tomadas en cuenta por el restaurante 490 Parrillas Premium en su planificación estratégica?				
22	¿El restaurante 490 Parrillas Premium asigna con claridad las tareas a los trabajadores?				
23	¿Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información obtenida a través de investigaciones acerca de las tendencias del mercado gastronómico?				
24	¿El restaurante 490 Parrillas Premium promueve en el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos?				
Criterio 6: Satisfacción del cliente					
25	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium tienen en cuenta cómo perciben los clientes al restaurante en los servicios que ofrece?				
26	¿El cliente está informado de aquellos aspectos del restaurante 490 Parrillas Premium que inciden en su satisfacción?				
27	¿El restaurante 490 Parrillas Premium compara sistemáticamente el grado de satisfacción de sus clientes con el de otros restaurantes?				
28	¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas clave en función del grado de satisfacción de los clientes?				
Criterio 7: Satisfacción del Personal					

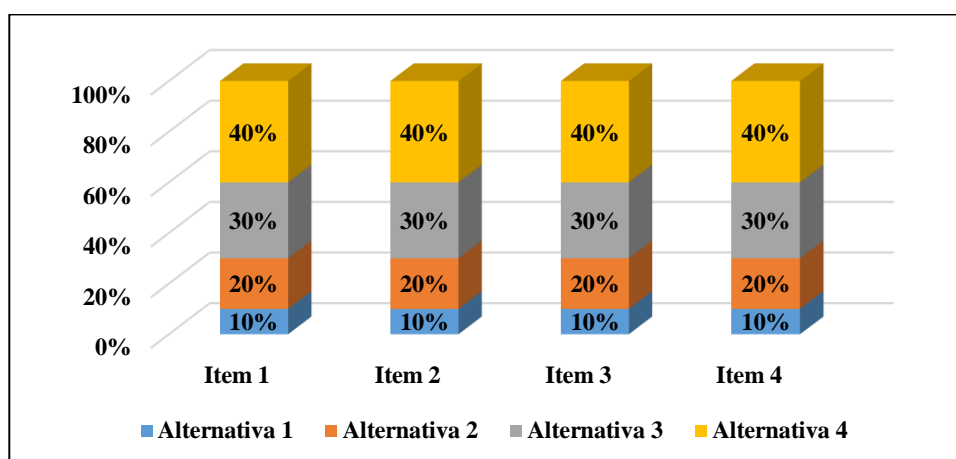
29	¿El restaurante 490 Parrillas Premium verifica periódicamente cómo el personal percibe las condiciones de trabajo, nivel de comunicación y reconocimiento del trabajo?				
30	¿El restaurante 490 Parrillas Premium mide periódicamente factores que influyen en la satisfacción del personal, su motivación, absentismo, nivel de formación, quejas y participación?				
31	¿El personal del restaurante 490 Parrillas Premium está informado de los resultados de los anteriores procesos?				
32	¿El restaurante 490 Parrillas Premium actúa sobre las áreas que se requieren en función a los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores?				
	Criterio 8: Impacto en la comunidad culinaria				
33	¿El restaurante Parrillas Premium evalúa su impacto en la comunidad culinaria?				
34	¿En el restaurante 490 Parrillas Premium se informa a los trabajadores sobre los resultados de las evaluaciones que se realizan?				
35	¿El restaurante 490 Parrillas Premium se compara periódicamente con otros restaurantes para la mejora continua?				
36	¿El restaurante 490 Parrillas Premium establece medidas correctivas de impacto en los clientes, en función de los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores?				
	Criterio 9: Evaluación de Resultados Institucionales				
37	¿Se conocen, evalúan y valoran los resultados de la gestión del restaurante 490 Parrillas Premium?				
38	¿Se mide, conoce y valora la obtención de objetivos de los proyectos de innovación del restaurante 490 Parrillas Premium?				
39	¿Se miden, conocen y valoran los resultados de los procesos de planificación?				
40	¿Se miden, conocen y valoran los resultados de gestión del personal?				

Anexo 3. Formato de tabulación de datos

Formato de tabla de análisis descriptivo – herramienta EFQM

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Alternativa 1	-	-	-
B	Alternativa 2	-	-	-
C	Alternativa 3	-	-	-
D	Alternativa 4	-	-	-
	TOTAL	27		100.00%

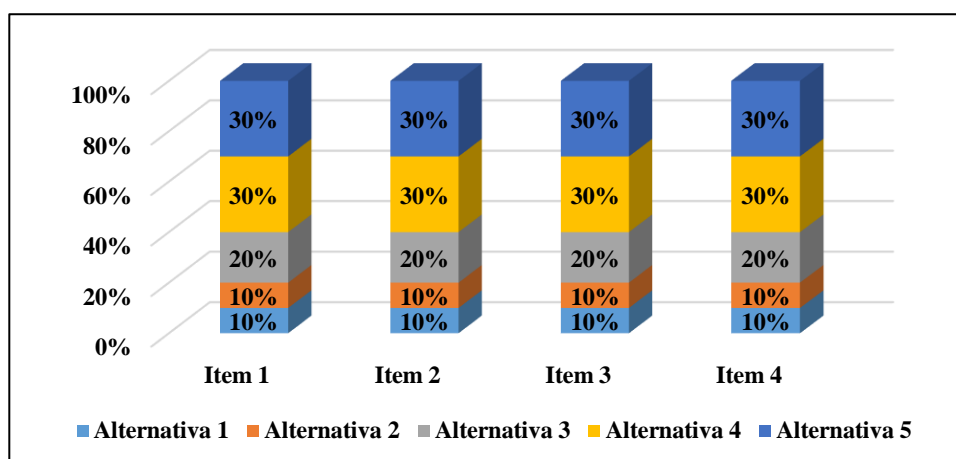
Formato de figura de análisis por dimensión – herramienta EFQM



Formato de tabla de análisis descriptivo – atención al cliente

ORDEN	ALTERNATIVA	f	$\sum f$	%f
A	Alternativa 1	-	-	-
B	Alternativa 2	-	-	-
C	Alternativa 3	-	-	-
D	Alternativa 4	-	-	-
E	Alternativa 5	-	-	-
	TOTAL	222		100.00%

Formato de figura de análisis de la calidad de servicio – atención al cliente



Anexo 4. Propuesta

Propuesta de modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo

1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente en el restaurante 490 Parrillas Premium – Chiclayo.

2. Público objetivo

3. Base empírica

En la investigación se encontró que:

Al gerente del restaurante le falta en promedio 37% de liderazgo gerencial, esto implica que no posee las competencias idóneas para ejercer de líder definitivo de la empresa.

Al restaurante le falta en promedio 39% de planificación estratégica y de documentos de gestión, esto implica que no se cuenta con un estudio de mercado que refleje las tendencias actuales.

Al restaurante le falta en promedio 39% de gestión del personal, esto implica que no se cuentan con políticas adecuadas de innovación e iniciativa laboral.

Al restaurante le falta en promedio 37% de manejo de alianzas y recursos estratégicos, lo cual implica que no se han realizado convenios adecuados con proveedores y clientes, asimismo, no existe una explotación adecuada de su talento humano.

Al restaurante le falta en promedio 40% de sistemas y procesos de calidad, esto implica que no existen políticas de innovación.

Al restaurante le falta en promedio 41% de satisfacción al cliente, es decir, no cuenta con una estrategia de retroalimentación.

Al restaurante le falta en promedio 23% de satisfacción del personal, lo cual implica que no existen estrategias de marketing relacional.

Al restaurante le falta en promedio 36% de impacto en la comunidad culinaria, lo que se traduce en la inexistencia de políticas adecuadas de comunicación interna y externa.

Al restaurante le falta en promedio 30% de control y medición de los resultados institucionales, esto implica que no existe una política adecuada que permita supervisar y medir adecuadamente los hallazgos encontrados.

4. Base teórica

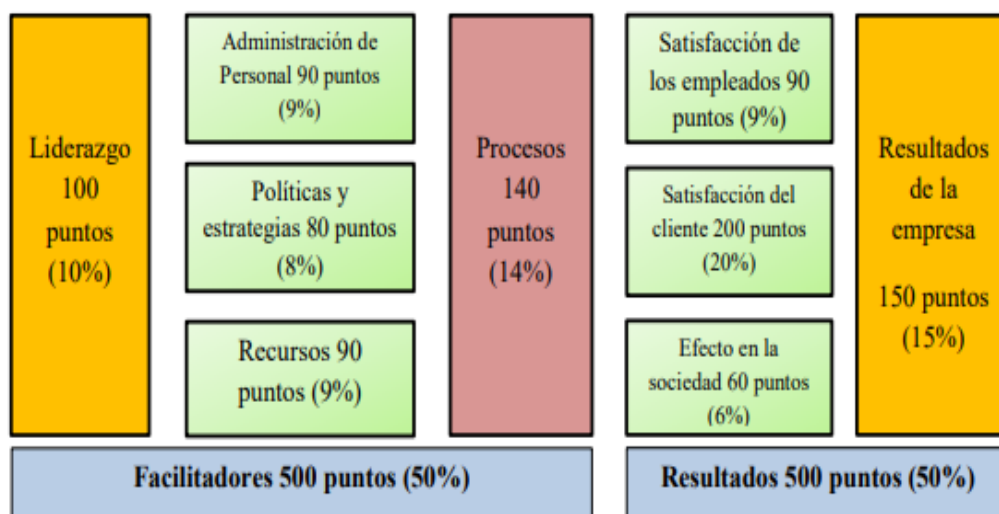
4.1. Definiciones

4.1.1. Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM)

El Modelo EFQM es un marco que promueve la cooperación, la colaboración y la innovación dentro de una organización para lograr sus objetivos. Ayuda a entender las relaciones de causa y efecto entre las acciones de la organización y los resultados obtenidos, proporcionando una visión global. Este modelo se puede combinar con diversas herramientas según las necesidades de la organización, actuando como una guía general para alcanzar la excelencia sostenible (Club Excelencia en Gestión, 2014).

Figura 1

Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) de 1991



Nota. EFQM (2015)

Según EFQM (2015), la estructura de criterios del modelo EFQM se describe de la siguiente manera:

A. Liderazgo gerencial

Los líderes definen la misión, visión y valores, promoviendo la mejora continua del sistema de gestión, interactuando con grupos de interés y fomentando una cultura de excelencia y manejo efectivo del cambio.

B. Planificación estratégica y de documentos de gestión

Se basa en las necesidades de los grupos de interés y el entorno externo, se revisa constantemente y se implementa junto con políticas de apoyo.

C. Gestión del personal

Se desarrollan las capacidades del personal alineadas con las necesidades de la organización, se fomenta la comunicación interna y se reconocen y recompensan los logros.

D. Alianzas y recursos estratégicos

Se gestionan proveedores y recursos de manera sostenible, se optimiza el uso de tecnología e información, y se aplica una gestión eficiente de recursos económicos y naturales.

E. Sistemas y procesos de calidad

Los procesos se diseñan para maximizar el valor para los grupos de interés, con un enfoque en el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes.

F. Satisfacción del cliente

Se mide mediante la percepción de los clientes y el seguimiento de indicadores que reflejan el impacto de las acciones de la organización.

G. Satisfacción del personal

Se logra mediante la percepción del personal sobre su contribución a los objetivos organizacionales, apoyada por indicadores de rendimiento.

1. Impacto en la comunidad culinaria

Se evalúa a través de la percepción de la comunidad sobre la empresa y el impacto de las acciones de la organización en la sociedad.

H. Evaluación de resultados institucionales

Se realiza a través de indicadores económicos y financieros que miden el rendimiento global de la organización.

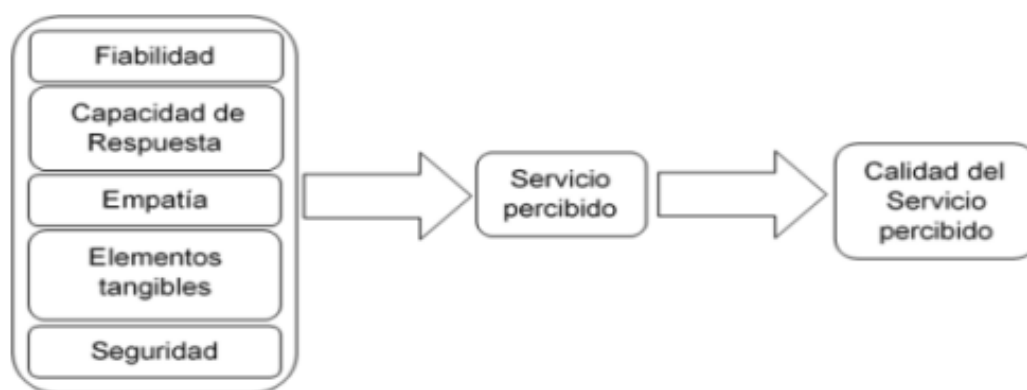
Estos criterios forman un marco adaptable que permite a cualquier organización alcanzar la excelencia en la gestión, cubriendo tanto necesidades estratégicas como operativas para satisfacer a todos los grupos de interés.

4.1.2. Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF, similar al SERVQUAL en términos de ítems y dimensiones, se distingue porque excluye la evaluación de las expectativas del cliente. Desarrollado por Cronin y Taylor (1992) a partir de estudios empíricos, concluyeron que SERVQUAL no era adecuado para medir la calidad del servicio. SERVPERF se enfoca únicamente en las percepciones del cliente, eliminando la evaluación de expectativas debido a su dificultad de interpretación, variabilidad y redundancia.

Figura 2

Representación del modelo SERVPERF



Nota. Gilmore (2003)

A. Elementos tangibles

Incluye la infraestructura y mobiliario de la empresa, aspectos que influyen en la percepción del cliente. Un entorno bien cuidado transmite mensajes positivos sobre la empresa.

B. Fiabilidad

Se relaciona con cumplir las expectativas del cliente y generar confianza. Los clientes valoran no solo el costo, sino también la calidad del servicio, lo que influye en sus decisiones de compra.

C. Capacidad de respuesta

Se refiere a la disposición del personal para atender a los clientes. Una alta capacidad de respuesta mejora el servicio y minimiza problemas.

D. Seguridad

Involucra el conocimiento, cortesía y atención del personal, lo que genera confianza y credibilidad en los clientes, influenciando su fidelidad.

E. Empatía

Es la atención personalizada y el cuidado que se brinda a los clientes. En un entorno donde los consumidores son cada vez más exigentes, las empresas deben cumplir con estas expectativas para retener clientes.

El modelo SERVPERF se desarrolló como una alternativa para medir la calidad del servicio percibida, destacando la relación entre esta calidad, la satisfacción del cliente, y las intenciones de compra. La calidad del servicio es vista como un precursor de la satisfacción, que a su vez influye en la decisión de compra.

5. Estrategias de mejora

Tabla 75

Estrategia de marketing relacional

Utilizar las redes sociales y la página web como medios principales de comunicación con nuestro mercado objetivo y público en generales																
Objetivo: Mantener comunicación permanente y actualizada con el mercado objetivo y público en general a fin de satisfacerlos y fidelizarlos como clientes																
Actividades a ejecutarse	Tiempo												Responsable	Recursos	Indicador	
	Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				12
1. Las redes sociales a usar serán el facebook, instagram y tik tok.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Redes sociales seleccionadas
1.1. Actualizar semanalmente la información en todas las redes sociales y página web.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Información actualizada
1.2. Ofrecer promociones y canjes por objetivos logrados por los clientes (likes, suscripciones, compartidos)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Promociones y canjes disponibles
1.2.1. Si el video "A" llega a 3k likes habrá un descuento del 10% a los primeros 50 clientes que lleguen al restaurante.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Promocion ejecutada
1.2.2. Las primeras 50 personas que comenten el video reciben un trago base gratis.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Promocion ejecutada
1.2.3. Si la página llega a 5k suscripciones hasta fin de semana hay 15% de descuento a las primeras 100 personas que lleguen a consumir al restaurante.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Asistente de Marketing	Computador, internet, muebles y enseres y útiles de oficina	Promocion ejecutada

Nota: el cliente mostrará el like, suscripción a la red social en la que se comunicó el anuncio. Elaboración propia.

Tabla 76*Curso de Coaching y liderazgo*

Firmar un convenio con una universidad local o nacional que ofrezca curso de coaching y liderazgo modo virtual									
Objetivo: Capacitar al gerente general en un curso de coaching y liderazgo									
	Tiempo								
	Año								
Actividades a ejecutarse	1	2	3	4	5	6	Responsable	Recursos	Indicador
1. Identificación de la universidad.	x						Gerente	Internet, teléfono y equipos de oficina	Universidad identificada
2. Firma del convenio.	x						Gerente y Funcionario de la Universidad	Útiles de escritorio y convenio impreso	Convenio firmado
3. Ejecución del convenio.	x	x	x	x	x	x	Capacitador de la Universidad	Internet, material de enseñanza y pago de S/.1000 mensuales	Lista de asistencia
4. Evaluación de las capacitaciones virtuales.					x		Capacitador de la Universidad	Trabajos y exámenes virtuales	Informes de resultados
5. Evaluación del convenio.					x		Gerente y Funcionario de la Universidad	Equipos de oficina y útiles de escritorio	Fortaleza, debilidades y continuidad del convenio

Nota: Elaboración propia.

Tabla 77*Estrategia integral de gestión de personal*

Implementación de un sistema de premios por resultados y creación de un programa de familia y empresa															
Objetivo: Mejorar la satisfacción en el trabajo del personal															
Actividades a ejecutarse	Tiempo												Responsable	Recursos	Indicador
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Plantear objetivos en cada área del restaurante.	x												Jefe de Personal y Representante de los trabajadores	Equipos y útiles de oficina	Objetivos definidos
2. Establecer premios por cada objetivo alcanzado.	x												Jefe de Personal y Representante de los trabajadores	Equipos, útiles de oficina y recursos financieros	Premios establecidos
3. Premiar y reconocer al trabajador del mes.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente y Jefe de Personal	Premios materiales, monetarios y diplomas	Premios y reconocimientos entregados
4. Formar una comisión integrada por un funcionario y dos trabajadores para diseñar el programa de familia y empresa.	x												Jefe de Personal y dos Representante de los trabajadores	Equipos y útiles de oficina	Comisión formada y reconocida
5. Aprobar el programa propuesto.	x												Gerente y Jefe de Personal	Equipos y útiles de oficina	Programa aprobado
6. Ejecutar el programa propuesto.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Jefe de Personal y trabajadores de cada área	Recursos materiales, financieros y personal coordinador	Programa ejecutado
7. Evaluar y retroalimentar el programa propuesto.						x						x	Jefe de Personal y Representante de los trabajadores	Equipos, útiles de oficina	Resultados y retroalimentación realizada

Nota: Elaboración propia.

Tabla 78*Estrategia de estudio de mercado*

Contratar a un especialista externo para realizar un estudio de mercado												
Objetivo: Realizar un estudio de mercado para identificar mercados objetivos												
Actividades a ejecutarse	Tiempo								Responsable	Recursos	Indicador	
	Enero				Febrero							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Identificar y contratar un especialista externo.	x								Gerente	Equipos y útiles de oficina	Especialista contratado	
2. Especialista presenta plan de investigación de mercado.	x								Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Plan presentado	
3. Aprobación del plan.	x								Gerente	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Plan aprobado	
4. Realización del estudio de mercado.			x	x	x	x			Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Estudio de mercado realizado	
5. Presentar los resultados del estudio de mercado.							x		Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Informe de resultados presentados	
6. Mercados objetivos identificados.								x	x	Gerente y Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Mercados objetivos identificados
Nota: Elaboración propia.												

Nota: Elaboración propia.

Tabla 79*Estrategia de documentos de gestión*

Contratar un especialista para actualizar documentos de gestión												
Objetivo: Actualizar los documentos de gestión												
Actividades a ejecutarse	Tiempo								Responsable	Recursos	Indicador	
	Enero				Febrero							
	1	2	3	4	1	2	3	4				
1. Identificar y contratar un especialista externo.	x									Gerente	Equipos y útiles de oficina	Especialista contratado
2. Especialista presenta plan de actualización de documentos de gestión.		x								Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Plan presentado
3. Aprobación del plan.		x								Gerente	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Plan aprobado
4. Actualización de los documentos de gestión.			x	x	x	x				Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Actualización de documentos de gestión
5. Documentos de gestión actualizados.							x			Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Documentos de gestión actualizados
6. Documentos de gestión aprobados.								x		Gerente y Especialista	Equipos, útiles de oficina y salario del especialista	Documentos de gestión aprobados

Nota: Elaboración propia.

Tabla 80

Estrategia de alianzas estratégicas

Identificar proveedores con prestigio y con más de cinco años de presencia en el mercado e Identificar empresas públicas y privadas con más de treinta trabajadores															
Objetivo: Firmar alianzas estratégicas con proveedores y clientes corporativos															
Actividades a ejecutarse	Tiempo												Responsable	Recursos	Indicador
	Año														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Formar una comisión integrada por el jefe de marketing y un trabajador.	x												Gerente	Equipos y útiles de oficina	Comisión formada
2. Identificar a los proveedores y clientes corporativos.	x												Comisión	Equipos, útiles de oficina, internet y celular	Proveedores y clientes corporativos identificados
3. Realizar coordinaciones para establecer condiciones de alianzas.	x												Comisión	Equipos, útiles de oficina, internet y celular	Coordinaciones realizadas
4. Firmar alianzas estratégicas.	x												Gerente y representante de organización	Equipos y útiles de oficina	Alianzas estratégicas firmadas
5. Ejecutar alianzas estratégicas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente y representante de organización	Equipos, útiles de oficina, internet y celular	Alianzas estratégicas ejecutadas
6. Evaluar Alianzas estratégicas.												x	Gerente y representante de organización	Equipos y útiles de oficina	Alianzas estratégicas evaluada

Nota: Elaboración propia

ANEXO 01

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, Dr. GERARDO GASPAR DEZA MALCA, Docente¹/Asesor de tesis²/Revisor del trabajo de investigación³, del estudiante, Ing. Renzo Rolando Arroyo Diaz.

Titulada:


MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE 490 PARRILLAS PREMIUM - CHICLAYO, luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 20 % verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 25 de septiembre del 2024



.....
DR. GERARDO GASPAR DEZA MALCA
DNI: 16633958
ASESOR



.....
ING. RENZO ROLANDO ARROYO DIAZ
DNI: 46167744
TESISTA

Se adjunta:

Resumen del Reporte (Con porcentaje y parámetros de configuración)

Recibo digital.

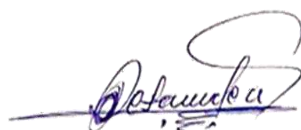
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE 490 PARRILLAS PREMIUM - CHICLAYO

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	3%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

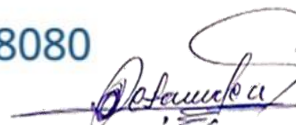
FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	7%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	docplayer.es Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	rte.espol.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	www.uned.es Fuente de Internet	<1%



Dr. Gerardo Gaspar Deza Malca
Asesor

9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
10	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %
11	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	rc.upr.edu.cu Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1 %
15	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
16	srjournalcidi.org Fuente de Internet	<1 %
17	ciencialatina.org Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to CONACYT Trabajo del estudiante	<1 %
19	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %



ASESOR



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Renzo Rolando Arroyo Díaz
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA HERRAMI...
Nombre del archivo:	INFORME_DE_TESIS_-_RENZO_FINAL_22.09.docx
Tamaño del archivo:	731.84K
Total páginas:	110
Total de palabras:	24,850
Total de caracteres:	137,197
Fecha de entrega:	25-sept.-2024 01:06a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2464928826

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA
EMPRESARIAL



TESIS

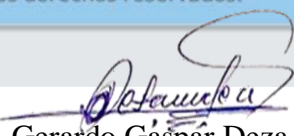
"MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA
HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL
CLIENTE DEL RESTAURANTE 490 PARRILLAS PREMIUM -
CHICLAYO"

Investigador:
Ing. Renzo Rolando Arroyo Díaz

Asesor:
Dr. Adm. Gerardo Gaspar Deza Malca

Lambayeque, 2024

Derechos de autor 2024 Turnitin. Todos los derechos reservados.



Dr. Gerardo Gaspar Deza Malca
Asesor