



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE MARAKO'S  
GRILL S.A.C. – CHICLAYO 2015-2016**

**PRESENTADA POR  
PAMELA CAROLINA ARROYO DÍAZ**

**ASESORA  
JENNER CARRASCAL SANCHEZ**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
BASADO EN LA HERRAMIENTA EFQM PARA MEJORAR  
LA ATENCIÓN AL CLIENTE DEL RESTAURANTE  
MARAÑO'S GRILL S.A.C. – CHICLAYO 2015-2016.**

**PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR  
PAMELA CAROLINA, ARROYO DÍAZ**

**ASESOR:  
MG.JENNER CARRASCAL SANCHEZ**

**CHICLAYO, PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por ser mi fortaleza y permitirme llegar hasta el final y cumplir con mis objetivos propuestos y meta alcanzada.

En segundo lugar, a mis padres Rolando Juan Arroyo Falla y Lilia Victoria Díaz Paima, por su apoyo, confianza y amor; por ser las personas más importantes en mi vida; por estar siempre a mi lado, y su apoyo incondicional en cada momento. A ellos, les dedico todos mis logros, mis triunfos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por estar siempre a mi lado, guiándome por un buen camino, permitiéndome lograr unas de mis metas, siendo esta la culminación de mi carrera, pero el inicio de una nueva etapa de mi vida. A todas las personas que incondicionalmente han estado presentes durante estos años brindándome su apoyo, su fortaleza, Confianza, amistad y enseñanza.

A mis padres por su apoyo incondicional y enseñanza, porque han sembrado en mí las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y felicidad. Asimismo, a mi hermano Renzo Rolando por alentarme a superarme cada día.

A los asesores: Cristian Quezada Machado y Fernando Suárez.

A mi asesor Mg. Arístides Vara Horna, por ser mi guía constante en el desarrollo de la presente investigación.

A los profesores: Alejandro Miano Montero Y Kelly Vásquez Huatay. Mi gratitud por el gran apoyo brindado, enseñanzas, por su amistad y confianza.

A todas las personas que incondicionalmente han estado presentes durante estos años brindándome su apoyo, su fortaleza, Confianza, amistad y enseñanza.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. Planteamiento del problema .....	11
1.2. Objetivos de la investigación.....	13
1.3. Impacto Potencial .....	13
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.1. Antecedentes .....	15
Antecedentes Internacionales:.....	21
2.2. Bases teóricas .....	26
2.2.1. Gestión de calidad .....	26
2.2.1.1. Modelo EFQM.....	27
2.2.1.2. Calidad.....	28
2.2.1.3. Servicio.....	29
2.2.1.4. Calidad del servicio .....	30
2.2.1.5. Componentes de la calidad del servicio .....	31
2.2.1.6. Valor, calidad y satisfacción del consumidor.....	32
2.2.1.7. Personal de servicios .....	32
2.2.2. Atención al Cliente .....	32
2.2.2.1. Cliente .....	33
2.2.2.2. El cliente como aspecto relevante dentro del modelo de gestión.....	34
2.2.2.3. Satisfacción del cliente .....	34
2.2.2.4. Los niveles de satisfacción.....	34
2.3. Hipótesis .....	35
2.3.1. Hipótesis general .....	35
2.3.2. Hipótesis específicas.....	35
CAPÍTULO III. MÉTODO .....	36
3.1 Diseño .....	36
3.2 Población y muestra.....	36
3.3 Instrumentación .....	37
3.4 Procedimiento.....	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	39
4.1.1. Analizar información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.....	39
4.1.2. Diseñar y proponer el Modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios: liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente y satisfacción del personal.62	62
4.1.3. Proponer un modelo de calidad basado en el Modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principio la mejora continua. ....	66
4.1.4. Dar a conocer los costos que generará el diseño de un modelo de la calidad basado en el Modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo” 2015-2016. ....	94
El presupuesto para el diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en el Modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo” 2015-2016, es el siguiente: .....	94
4.2. Discusión.....	98
4.3. Conclusiones .....	100
4.4. Recomendaciones .....	101
REFERENCIAS.....	102
Apéndice 1. Matriz de coherencia .....	106
Apéndice 2: Cuestionario.....	108
Apéndice 3: Matriz de consistencia.....	110
Apéndice 4: Guía de encuesta a los trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C-Chiclayo.....	114
Apéndice 5: Guía de encuesta dirigida a los clientes que reciben servicios del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo .....	117
Apéndice 6: Entrevista a profundidad no estructurada aplicada a la contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo .....	119

Apéndice 7: Transcripción de entrevista a profundidad no estructurada a contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo.....	121
Apéndice 8: Diagnóstico de las áreas y acciones de mejora siguiendo la estructura del modelo EFQM. 122	
Apéndice 9: Áreas de interés, respectivas del modelo EFQM.....	137
Apéndice 10: FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN LA EMPRESA MARAKO'S GRILL S.A.C- CHICLAYO .....	139

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.....	40
Tabla 2. Revisión y actualización de los objetivos básicos y la(s) estrategias que se utilizan para alcanzarlos en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.....	41
Tabla 3. Prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	42
Tabla 4. Acciones de mejora de la calidad basada en la experiencia obtenida en su relación con otras personas u organizaciones externas del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	43
Tabla 5. Procesos definidos por el Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	44
Tabla 6. Utilización del Servicio de forma sistemática para conocer la satisfacción de sus usuarios del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	45
Tabla 7. Identificación del servicio de forma sistemática sobre los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.....	46
Tabla 8. Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo. ....	47
Tabla 9. Definición, medición y control de los indicadores considerados como clave en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.....	48
Tabla 10. Trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	50
Tabla 11. Ambiente agradable del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo .....	51
Tabla 12. Comodidad brindada por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo....	52
Tabla 13. Rapidez en la atención que se brinda en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo .....	53
Tabla 14. Grado de aceptación del Servicio brindado e higiene del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	54
Tabla 15. . Conformidad con la seguridad que brinda el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo a sus clientes. ....	55
Tabla 16. Servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes.....	56
Tabla 17. Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes .....	57
Tabla 18. Rapidez del servicio recibido en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo a sus clientes. ....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo.....	41
Figura 2. Revisión y actualización de los objetivos básicos y la(s) estrategias que se utilizan para alcanzarlos en el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo.....	42
Figura 3. Prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante Marako´s Grill S.A.C. – Chiclayo. ....	43
Figura 4. Acciones de mejora de la calidad basadas en la experiencia obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	44
Figura 5. Procesos definidos por el servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	45
Figura 6. Utilización del servicio de forma sistemática para conocer la satisfacción de sus usuarios del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	46
Figura 7. Identificación del servicio de forma sistemática sobre los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo.....	47
Figura 8 Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako´s Grill S.A.C.– Chiclayo.....	48
Figura 9. Definición, medición y control de los indicadores considerados como clave en el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo.....	49
Figura 10. Trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante.....	51
Figura 11. Ambiente agradable del restaurante Marako´s Grill S.A.C. – Chiclayo. ..	52
Figura 12. Comodidad brindada por el restaurante Marako´s Grill S.A.C. – .....	53
<i>Figura 13. Rapidez en la atención que se brinda en el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. ....</i>	<i>54</i>
Figura 14. Grado de aceptación del servicio brindado e higiene del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. ....	55
<i>Figura 15. Conformidad con la seguridad que brinda el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes. ....</i>	<i>56</i>
Figura 16. Servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes .....	57
Figura 17. Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes .....	58
Figura 18. Rapidez del servicio recibido en el restaurante Marako´s Grill S.A.C. ....	59
Figura 19. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre las operaciones. ....	96
Figura 20. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los resultados económicos. ....	96



## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Modelo EFQM de excelencia aplicado al restaurante Marako´s grill S.A.C. – Chiclayo .....	62
Gráfico 2. Modelo Efqm aplicado A Marako`S Grill De Chiclayo.....	66
Gráfico 3. Plantillas EFQM para la evaluación de los Puig y Duran (2011) .....	70

## RESUMEN

La presente investigación se trazó como objetivo diseñar un Modelo de Gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM, para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo" 2015-2016. El diseño aplicado descriptivo. En cuanto a los resultados, los trabajadores no están conformes con que en el restaurante se lleve a cabo la revisión y mejora de la eficacia de su liderazgo, con respecto a pocas estrategias no son utilizadas con frecuencia, sobre los recursos humanos estos son satisfactorios, en lo que concierne a las políticas de colaboraciones y alianzas no se promueven acciones de mejora con otras personas u organizaciones, no hay un acuerdo sobre los procesos definidos por el servicio especialmente lo que son clave para el desarrollo y la participación de los trabajadores, Ahora bien, hay una posición neutral, con respecto a la utilización del servicio. Los empleados están en desacuerdo con la percepción de la sociedad sobre el servicio.

Al término de la investigación se determinó que la gestión de la calidad en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo, es considerada buena. Sin embargo, se pueden mejorar, la rapidez en la atención al cliente, la aceptación del servicio brindado e higiene; la seguridad y la percepción que tienen los clientes. Se propuso un Modelo de Calidad basado en el Modelo EFQM. La autoevaluación es importante, ya que permitiría detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y establecer los criterios de mejora. Se logró diseñar y proponer el Modelo EFQM, de acuerdo a los 9 criterios. La propuesta de un modelo de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM; sí mejorará la atención al cliente.

Palabra clave: Modelo, gestión, calidad, atención, cliente.

## ABSTRACT

The objective of this research was to design a Quality Management Model based on the EFQM tool to improve the customer service of Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo 2015-2016. The applied design corresponds to the Descriptive. As for the results, the workers are not satisfied with the fact that in the restaurant the review and improvement of the effectiveness of their leadership are carried out, with respect to few strategies are not used frequently, on the human resources these are satisfactory, in what which concerns the policies of partnerships and alliances are not promoted improvement actions with other people or organizations, there is no agreement on the processes defined by the service especially what are key to the development and participation of workers, there is a neutral position regarding the use of the service. Employees disagree with society's perception of the service. At the end of the investigation, it was determined that, the quality management in the customer service of the restaurant Marako's Grill S.A.C. "Chiclayo, she's considered good." However, they can be improved, the speed in the attention to the client, the acceptance of the offered service and hygiene; the security and the perception that the customers have. A Quality Model based on the EFQM Model was proposed. The self-assessment is important, since it would detect the strengths and weaknesses of the organization and establish the criteria for improvement. It was possible to design and propose the EFQM Model, according to the 9 criteria. The proposal of a Quality Management model based on the EFQM Model; it will improve customer service.

Keyword: Model, management, quality, service, customer.

## INTRODUCCIÓN

MARAKO'S GRILL S.A.C es una empresa con 14 años de experiencia gastronómica, encargada de la preparación de todo tipo de carnes y parrillas, cuenta con un selecto grupo de chefs y maestros en el arte culinario; actualmente, está ubicado en la Av. Elvira García y García N° 490, Urb. Los Parques en la ciudad de Chiclayo.

Sobre el tema, materia de investigación es necesario diseñar un Modelo de Gestión de Calidad que pretenda mejorar la atención de los clientes del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, 2015 - 2016. Lo cierto es que, los existentes, no se ajustan al contexto real de dicho restaurante.

Se hace necesario, que los restaurantes mejoren la atención al cliente, ya que las exigencias son cada día más dinámicas y tienden a alcanzar la calidad. Por ello, el objetivo de la presente investigación es diseñar un Modelo de Gestión de Calidad basado en la herramienta EFQM, para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo” 2015-2016. Fuertes

La tesis utilizó un diseño descriptivo, y tuvo como población a 22 trabajadores y personal administrativo que laboran en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo. Para el recojo de la información se tomó en cuenta 2 instrumentos: encuesta y la entrevista a profundidad.

El impacto potencial de la presente investigación estuvo direccionado por que aportará una manera distinta de entender la Gestión de Calidad en la atención al cliente, específicamente en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el cual busca sostener o hacer crecer su negocio. De esta manera, la empresa al lograr diferenciarse por sus servicios de calidad de los de la competencia podrá establecer mayores precios en sus productos y lograr mayores márgenes de beneficio para la empresa.

Para un mejor entendimiento, el informe final se ha estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I, comprende el planteamiento del problema, los objetivos: general y específicos de la investigación; así como el impacto potencial.

El capítulo II, se consideran los antecedentes nacionales e internacionales, se hace una selección de las bases teóricas que se relacionan con las variables de estudio. De igual forma se plantea la hipótesis general y las hipótesis específicas.

El capítulo III, corresponde a la metodología. En este capítulo, se presenta el diseño utilizado, se determina la población y muestra. Asimismo, la instrumentación y procedimiento.

El capítulo IV, se dan a conocer los resultados de la investigación y discusión respectiva. De igual forma, se llega a las conclusiones finales y se da algunas recomendaciones.

## CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

La gestión de calidad está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales y su base está en reducir los errores producidos durante el proceso de fabricación o de servicios, incrementar la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, se investiga un problema común que se presenta en la mayoría de los restaurantes de nuestra ciudad y se proponen alternativas de solución factibles para este tipo de establecimientos comerciales.

Así tenemos, que la mayoría de estudios se refieren al ámbito internacional o nacional; sin embargo, a nivel local poco o nada se ha investigado. Por ejemplo, los estudios realizados por Enríquez (2011), cuya investigación se dirigió al servicio al cliente en restaurantes del centro de Ibarra, sobre estrategias de desarrollo de servicios. Asimismo, Moreno (2012) quien realizó la medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la Cabaña de Don Parce, de Piura (2012). En efecto al no tener estudios referentes en el ámbito local, difícilmente se podrá tomar como modelo una propuesta de Gestión de Calidad, que permita mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C.

Las diferentes investigaciones en el ámbito internacional como nacional, han abordado problemas relacionados con estrategias de desarrollo de servicios en los restaurantes, estrategias de diferenciación y competitividad de los restaurantes. Asimismo, se han hecho mediciones y controles de la satisfacción del cliente. Sin embargo, falta aún proponer un modelo de gestión de calidad para mejorar la atención al cliente en el medio local, específicamente en el Restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo.

A nivel local, producto de la observación realizada, así como de la información recogida por los colaboradores se detectaron los siguientes problemas que aquejan al Restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo: Problemas en el liderazgo por parte de la administración. Los trabajadores están descontentos pues no se hace sentir el liderazgo de quienes conducen el restaurante. También se percibe que los trabajadores desconocen los objetivos y las estrategias que la empresa utiliza, pues éstas no se difunden o no los hacen participar a la hora de elaborar los planes estratégicos.

De igual forma, según la información obtenida, no se planifica la evaluación del desempeño de los trabajadores, no se dan incentivos por el desempeño sobresaliente y el clima laboral poco se toma en cuenta, a pesar de existir en muchos casos problemas entre los trabajadores. Todo lo antes mencionado, repercute o incide de manera directa o indirecta en el nivel de satisfacción de los clientes del restaurante Marako's Grill S.A.C.

En tal sentido, urge la necesidad que el restaurante mejore la atención al cliente, al respecto en la actualidad se exige cada día ser eficientes en sus procesos de gestión de calidad. Por ello, es preciso preguntarnos sí: ¿El restaurante Marako's

Grill S.A.C de la ciudad de Chiclayo están desarrollando modelos de gestión de calidad, para mejorar la atención al cliente? Y de no ser así, ¿Cuáles son las causas que están originando la falta de un adecuado Modelo de Gestión de Calidad?

Sobre el tema, materia de investigación es necesario diseñar, fortalecer y/o mejorar un modelo de gestión de calidad que pretenda mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, 2015 – 2016. Por consiguiente, varios de los estudios existentes, no se ajustan al contexto real de dicho restaurante.

El presente trabajo de investigación, se justifica en la medida en que, en la actualidad en el ámbito local, no se está tomando como referente un modelo de gestión de la calidad. De tal manera, que, con el presente diseño, se pretenda mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, se ha observado que existen problemas en la calidad de atención al cliente.

Por otro lado, permitirá al propietario o gerente del restaurante contar con una herramienta que puede ser utilizada para lograr una mejor posición competitiva en el mercado. Asimismo, la propuesta proporcionará al propietario o administrador del restaurante; los conocimientos para brindar un servicio de calidad, así como al personal le permitirá desarrollarse en sus funciones.

Por lo antes mencionado, la pregunta general de la investigación quedó definida de la siguiente manera:

¿En qué medida el diseño de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM mejorará la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo” 2015-2016?

Tal es el caso que se ha creído necesario plantear los siguientes problemas específicos:

1. ¿La encuesta y la entrevista, permitirán analizar la información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo?
2. ¿El Modelo EFQM, permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo?
3. ¿Los 9 criterios del Modelo EFQM, permitirán mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo?
4. ¿Permitirá el costo dar a conocer los beneficios de diseñar un modelo de gestión de la calidad para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo?

## 1.2. Objetivos de la investigación

### Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo 2015-2016.

### Objetivos específicos:

- Analizar información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.
- Proponer un modelo de calidad basado en el modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua.
- Diseñar y proponer el Modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios:
  - a. Liderazgo
  - b. Estrategias
  - c. Recursos Humanos
  - d. Recursos y Alianzas
  - e. Procesos
  - f. Satisfacción del Cliente
  - g. Satisfacción del Personal
  - h. Resultados en la Sociedad
  - i. Resultados Clave
- Dar a conocer los beneficios que generará diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo 2015-2016.

## 1.3. Impacto potencial

### Impacto teórico:

La investigación aportará una manera distinta de entender la Gestión de Calidad en la atención al cliente en los restaurantes, específicamente en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, el cual busca sostener o hacer crecer su negocio.

Por esta razón, se tomará en cuenta el Modelo de Excelencia de la EFQM, el mismo que desde su creación, ha mostrado su eficacia como sistema de gestión de las organizaciones, a la vez que como instrumento para la autoevaluación y, además, se utiliza como marco para la valoración de los Premios Europeos de la Calidad. Por lo tanto, para los Premios Nacionales a la Calidad. El Modelo está alineado con los principios de la calidad total. (Tisnado, 2009).

**Impacto práctico:**

Esta investigación se basa en un modelo de gestión de calidad; para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo" 2015-2016. De esta manera, la empresa al lograr diferenciarse por sus servicios de calidad de los de la competencia podrá establecer mayores precios en sus productos y lograr mayores márgenes de beneficio para la empresa.

A este respecto, se estaría resolviendo el problema de la falta de calidad de atención al cliente en los restaurantes de Chiclayo, y se empezaría a crear una cultura de servicio, mejorando la imagen de las empresas.



## CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Antecedentes

#### **Antecedentes nacionales:**

Marako's Grill S.A.C es una empresa con 14 años de experiencia gastronómica, encargada de la preparación de todo tipo de carnes y parrillas.

La empresa cuenta con 22 trabajadores, quienes están distribuidos 3 mozos, 3 azafatas, 2 cajeras, 6 cocineros, 1 administrador, 1 contadora, 4 personal de limpieza, 1 encargado de delivery, y 1 personal de seguridad

En el restaurante, se observa que existen algunas deficiencias en la atención al cliente, las cuales se manifiestan en: forma y modo de trato al cliente, demora en el tiempo para atender una llamada telefónica, las quejas no son atendidas en forma oportuna y conveniente. Todo esto genera insatisfacción en los clientes.

En Marako's Grill S.A.C, si bien es cierto se trata de atender bien al cliente. Sin embargo, se puede mejorar tomando en cuenta los antecedentes nacionales e internacionales estos estudios me ayudarán a poder diagnosticar una propuesta para mejorar la atención al cliente.

En el rastreo bibliográfico, realizado durante la investigación a nivel nacional no se ha encontrado muchas investigaciones. En todo caso, se citan los siguientes antecedentes:

Cornejo (2013) propuso un plan de marketing referido a estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y Nikkei en la ciudad de Chiclayo. Este estudio tuvo por objetivo la presentación de un plan de marketing basado en estrategias competitivas, para la apertura de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. La herramienta utilizada fue el plan de marketing, con el cual se apostó por una estrategia de diferenciación, basada en las características únicas de un producto innovador y una excelente calidad de servicio, evidenciándose a través de medios de comunicación convencionales, con especial énfasis en el internet, aprovechando la notable interacción del target a través de las plataformas sociales. Para cumplir con el objetivo, se realizó en primer lugar, un estudio de mercado que permitió conocer la demanda y oferta de servicios similares; en segundo lugar, se puso en práctica un estudio técnico para definir las características físicas y operacionales del proyecto; y por último, se dio paso a la elaboración de la mezcla de marketing, lo que permitió establecer las estrategias adecuadas en relación al producto, precio, plaza y promoción. Además, se incluyó el plan operativo anual, que propone en forma desagregada las actividades que deben realizarse para la obtención de los objetivos a corto y largo plazo. Se basa en la calidad de sus productos y sus servicios en el control de todas las preparaciones, las normas de higiene y la búsqueda de la confianza por parte de sus consumidores, así como una mejor atención al cliente. Como resultado se obtuvo que el análisis del entorno diera como resultado un contexto favorable para el desarrollo de la idea de negocio.

Tafur & Espinola (2013) indagaron con el propósito de determinar el nivel de satisfacción en los servicios del Restaurante, Bar, Snack Cabaña y Cafetería del Golf y Country Club de Trujillo. Se utilizó el diseño de una casilla, empleando la técnica del cuestionario. Se consideró como muestra a los asociados del Golf y Country Club de Trujillo. Los resultados de la investigación permitieron saber el nivel de satisfacción que tienen los asociados del Club con respecto a los servicios brindados por el Restaurante, Bar, Snack Cabaña y Cafetería del Golf y Country Club de Trujillo. Debido a esto se ha logrado detectar que el nivel de satisfacción de los servicios no es compartido por todos los asociados del Club. Llegando a la conclusión que existe un nivel de satisfacción medio, esto se debe a que los distintos servicios de atención del Club ya sean Restaurante, Bar, Snack Cabaña y Cafetería, no cuentan con estándares de calidad de productos, servicios y nivel de atención.

Adriazén (2011) en su tesis: Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde de Piura, cuyo objetivo fue diseñar las operaciones y determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde de Piura, Perú. La recopilación de datos sobre la organización, funciones, procesos, etc., se hizo mediante la aplicación de los métodos de entrevista abierta y de observación. A partir de la información recogida se diseñó el Manual de Organización y Funciones (MOF) y se describieron también los procesos más importantes del Hotel Río Verde. Para la mejor comprensión de los últimos se empleó diagramas de flujo. Con el fin de conocer la apreciación de los clientes, se aplicó encuestas que permitieron medir los indicadores de calidad, determinándose así cuáles son los indicadores más importantes del Hotel Río Verde.

La muestra estuvo constituida por 100 clientes, tomados a lo largo de 3 semanas. Los resultados finales concluyeron que, es fundamental determinar los indicadores de calidad del Hotel Río Verde para determinar el estándar (servicio, limpieza o infraestructura) que los clientes consideraron como más importante. A partir de esos estándares se identificó la característica más importante; luego se precisó cuál posee valor preponderante y finalmente se señaló cuál es la calificación general del Hotel Río Verde. Asimismo, se determinó que entre los tres estándares, “servicio” es el estándar más importante para los clientes. Dentro del estándar “servicio”, se evaluó que la “rapidez de atención” es la característica más importante. Dentro del estándar “limpieza”, se concluyó que “presentación del personal” es la característica más importante. Con respecto al estándar “infraestructura”, las “instalaciones” es la característica más importante. En síntesis todas las características de los estándares, la “presentación del personal” es la más importante para los clientes. También que la “tecnología” es la característica menos importante para los clientes. El indicador de calidad general que obtuvo el Hotel Río Verde, es 7,76 lo que permitió determinar que su nivel es “bueno”.

Monasí (2011) en su artículo científico denominado: La atención al cliente en restaurantes de la provincia de Chíncha, Perú. El objetivo fue definir la fidelización y retención del cliente y la satisfacción del mismo de la provincia de Chíncha. Para el logro de este trabajo se ha revisado investigaciones más importantes en calidad y satisfacción del servicio, como: teorías como

GiangiIchibotto, Christopher Lovelock y el modelo de medición de calidad del servicio. El tipo de investigación que se aplicó fue la investigación descriptiva y explicativa y bajo un paradigma cuantitativo, ya que se llevó a cabo una encuesta para obtener información acerca de la opinión y características del objeto de investigación, cabe resaltar que la encuesta se aplicó a 20 clientes de diversos restaurantes de chincha.

El diseño correspondió al no experimental. Con relación a la muestra, basado al muestreo al azar, se determinó trabajar con 20 restaurantes. Así mismo, se formuló la siguiente hipótesis: "Si la calidad del servicio se diera con un personal calificado, buenas instalaciones y un sistema de información adecuado obtendríamos la satisfacción de nuestros clientes". Además se consideraron 2 motivos importantes por las cuales se realizó este trabajo de investigación: Por una parte, la satisfacción del cliente y la retención del mismo, contando con una herramienta específica, fiable y dinámica y flexible para mediar la calidad del servicio, y por otra parte, analizar los aspectos que componen la calidad de servicio y la relación existente entre calidad y la satisfacción.

Al término de la investigación se concluye: El cliente por naturaleza es cada vez más exigente, por tal razón, es importante implantar nuevas estrategias que le llamen la atención para satisfacerlos. Se han creado dimensiones que se adaptan de manera más precisa al entorno bancario, donde el aspecto operativo se relaciona con el desempeño de la prestación del servicio, el aspecto físico tiene que ver con la apariencia de las instalaciones, las nuevas tecnológicas incluyen los medios virtuales para la información del cliente, y el aspecto humano comprende las actitudes y capacidades de los empleados.

Por ello el satisfacer a los consumidores es esencial para la supervivencia de la empresa. Los clientes esperan que el producto o el servicio satisfagan una necesidad. Para ello es conocer cuáles son las necesidades del Cliente, adaptándose a las mismas y procediendo luego a su medición. Al vender tenemos que captar la atención del posible cliente, una vez conseguida lo difícil es mantenerla, si logramos crear emociones agradables va a ser mucho más sencillo captar el total de su atención motivándolo a que consuma nuestro producto o servicio, siendo esto nuestro principal objetivo.

León (2011) en su investigación acerca del nivel de automatización con fines de mejora en los restaurantes. Caso: distrito La Perla, Callao, afirma que la sistematización de los procesos y su automatización conllevan a una optimización de recursos e incremento de la productividad logrando sus productos de calidad. El método seguido fue el analítico y deductivo. Se trabajó con los 18 restaurantes de la muestra a quienes se les aplicó como instrumentos de recolección de datos: una encuesta y entrevista. Teniendo en cuenta, los resultados el autor sostiene que la sistematización de los procesos y su automatización conllevan a una optimización de recursos e incremento de la productividad logrando sus productos de calidad.

El caso de los restaurantes no es excepción a esta regla, solo que como el rubro es de servicios, prima la calidad de servicio. Cuando se logra automatizar los procesos de un restaurante, los mozos se dedicarán exclusivamente al servicio al

cliente y no al consolidado de cuentas, verificación de órdenes a la cocina, etc. pues ello será automático; solo este hecho hará que se personalice el servicio al cliente con la satisfacción del cliente. Si a ello sumamos los principios de la domótica en lo que respecta a iluminación y climatización, además de sentirse bien atendido, el cliente estará en un ambiente confortable y muy bien distribuido, con el consecuente ahorro energético que conlleva a un incremento de dividendos para el propietario del restaurante.

Millones (2010) realizó la tesis titulada: Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado de Piura. El objetivo principal de este trabajo fue evaluar o medir el grado de satisfacción actual de los clientes de Supermercados Cossto, así como determinar los factores más relevantes para sus clientes y aquellos factores que originan una mala percepción de la calidad del servicio otorgada, permitiendo así orientar sus recursos a esos puntos, para luego controlar la medida de la satisfacción en el tiempo, según los cambios por los que opte la empresa.

Para lograr estos objetivos, se hizo uso de la metodología de Bob E. Hayes para el diseño del cuestionario que mida la satisfacción del cliente, y de gráficos de control para el control de los atributos en el tiempo. El diseño de esta investigación correspondió al tipo no experimental. La muestra estuvo constituida por 30 clientes que acuden al supermercado. De los resultados obtenidos se tiene que la percepción ha sido regular a buena; pero esto podría mejorar dado que ya se conocen los factores con baja percepción de buen servicio.

De acuerdo con la investigación, el diseño corresponde al tipo no experimental. Se buscó con esta investigación observar los factores críticos para medir la satisfacción del cliente, previamente determinados. Finalmente, se concluyó que la satisfacción del cliente viene determinada por 18 artículos o factores de satisfacción, agrupados en 8 dimensiones o grupos de calidad. Siendo los factores de mayor relevancia los correspondientes a las preguntas. Los encargados de área fueron amables, el personal estuvo bien vestido de acuerdo a su área de trabajo., los encargados de área me escuchaban, la velocidad de atención en las distintas áreas fue rápida, el personal de las áreas que necesité me atendió en cuanto llegué, esperé poco tiempo para ser atendido, pues había poca gente o nadie antes que yo, los productos que utilizè se encontraban en buen estado, pude encontrar lo que necesité, por superar el  $r^*$  de Pearson explicado en el trabajo de tesis.

Maguiña (2010). Desarrolló la tesis Estrategias de diferenciación y competitividad de los restaurantes Top en Miami Beach. Los objetivos se enfocaron en identificar las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes top en Miami Beach, cuna del turismo mundial. El diseño utilizado fue el exploratorio de tipo cualitativo.

Para la muestra se realizó un perfil competitivo de los 10 mejores restaurantes de Miami Beach, según lo publicado por Miami Guide y, mediante instrumentos como guías de observación, entrevistas a profundidad y cuestionarios estructurados, se recopiló información para lograr identificar las estrategias de diferenciación y competitividad que aplican los restaurantes top en Miami Beach. Las estrategias de diferenciación y competitividad que comúnmente aplican los

restaurantes top en Miami Beach son: a) Liderazgo general en costos, esto mediante alianzas estratégicas con proveedores; b) Diferenciación y exclusividad de productos, mediante la innovación; c) Adecuado sistema de calidad, tanto en productos como en servicios. Los resultados arrojaron que el 100% de clientes que acuden a los 10 restaurantes top en Miami Beach se retiran del local plenamente satisfechos tanto con los productos como por la atención recibida. Los clientes opinaron que los productos y servicios ofrecidos en los restaurantes top en Miami Beach son muy buenos generando una satisfacción plena del comensal cuando éste se retira de las instalaciones. En relación a las conclusiones finales se afirma que, la gastronomía peruana se ha convertido en una de las más exquisitas y caras del mundo fuera del país; es por ello, que muchos restaurantes han migrado fuera para aprovechar esta gran oportunidad de negocio.

Moreno (2012) llevó a cabo el estudio sobre, medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la Cabaña de Don Parce de Piura, para lo cual se formuló el siguiente objetivo principal: Realizar una evaluación del grado de satisfacción de los clientes en el restaurante “La Cabaña de Don Parce “, con el fin de conocer en primer lugar cuáles son los puntos que les importan a los clientes y poder corregir aquellos puntos que, a pesar de ser importantes, no son cubiertos. En esta investigación se abordó el problema relacionado al desconocimiento existente acerca del grado de satisfacción de los clientes del restaurante “La Cabaña de Don Parce”, en cuanto a que no se sabe qué es lo que determina que un cliente salga satisfecho del local; todo ello con el objetivo de plantear medidas que permitan aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la clientela y lograr su fidelidad. Según el período de tiempo de la investigación, es de corte transversal y el diseño de esta investigación es cuantitativo.

La muestra estuvo constituida por 204 clientes entre hombres y mujeres, cuyas edades estaban comprendidas entre los 18 a 70 años y cuya asistencia al restaurante sea más de una vez en el último año. Se pudo concluir que los clientes del restaurante están satisfechos con el servicio brindado por este, esto se evidencia en que el promedio de las dimensiones de la calidad es de 4.017 y el promedio obtenido en la pregunta de satisfacción general es de 4.44, puntajes que dentro del baremo de medición se ubican en el rango “alta calidad”.

Las dimensiones intangibles mejores calificadas fueron: empatía, seguridad y capacidad de respuesta con puntajes iguales a 4.501, 4.017 y 3.961 respectivamente. Por otro lado, las dimensiones de capacidad de respuesta y de confiabilidad fueron las menos apreciadas obteniendo puntajes de 3.951 y 3.928 correspondientemente. Con ellos se pone de manifiesto la preponderancia de lo intangible sobre lo tangible.

En esta investigación se evaluó el grado de satisfacción de los clientes en el restaurante. Sin embargo, carece de una propuesta o plan que permita mejorar la calidad de atención de los clientes.

Ontón, Mendoza & Ponce (2010) realizaron una investigación sobre la calidad de servicio en el aeropuerto de Lima: expectativas y percepción del pasajero turista, se propusieron elaborar un estudio sobre la calidad de servicio para el pasajero turista de acuerdo con sus expectativas y percepción en el aeropuerto de Lima.

Es así como el enfoque, corresponde al método cuantitativo, con alcance de tipo descriptivo. En la selección de la muestra, el criterio fue hacer una encuesta aleatoria a los pasajeros de las salas de vuelos internacionales.

El tamaño considerado para el muestreo fue de 401 personas. La investigación se centró en el estudio del gap entre las expectativas y la percepción del pasajero turista sobre la calidad de servicio en el aeropuerto de Lima. Sobre la base de la investigación de Parasuraman et al. (1991), la publicación se sustentó en la consideración de los cinco principales atributos que, de acuerdo con las conclusiones de dichos autores, pueden ser aplicados en el análisis del tipo de calidad de servicio que se desea evaluar. Una vez que las seis dimensiones fueron determinadas, estas se adaptaron al instrumento SERVQUAL de Parasuraman et al. (1991).

La población objetivo del estudio estuvo conformada por los pasajeros turistas cuyo punto de ingreso y salida del Perú es el aeropuerto de Lima a través de alguna de las aerolíneas comerciales disponibles. En cuanto al tamaño considerado para el muestreo fue de 401 personas. Se concluye que, generalmente, no existe una cualidad que resalte sobre las otras o, en todo caso, alguna que esté menos favorecida. Contrariamente, se evidencia que el servicio del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez es homogéneo y cumple en gran medida con las seis dimensiones planteadas en el estudio. Mientras tanto, se encontró que el nivel de satisfacción general de la calidad de servicio del aeropuerto es bueno, lo cual se infiere de los resultados de satisfacción global (cerca de seis), así como de la poca variabilidad mostrada. Esto indicó que los pasajeros están satisfechos con el servicio del aeropuerto y califican la experiencia del servicio con notas cercanas al puntaje máximo.

Es así como esta investigación, sí bien es cierto no se direcciona a la calidad de atención del cliente de un restaurante. Sin embargo, se ha tomado como referencia debido a que se estudia la calidad del servicio, la cual también es materia de investigación en la presente propuesta.

Altamirano, Casas, Suclupe & Morales (2009) investigaron acerca de una metodología integradora de procesos empresariales aplicada al área de ventas de la empresa Restaurant Turístico el Rancho S.A., para plantear soluciones viables sistemáticamente con gestión del conocimiento. La empresa Restaurant Turístico el Rancho, tiene problemas con su personal porque el gerente general no cumple al día sus pagos de su personal, además le falta un chef altamente capacitado para satisfacer todas las necesidades del cliente internacional y a la vez a los clientes nacionales. Aún le falta mejorar sus áreas de actividad por qué, el área de caja es muy pequeña generando incomodidad al personal. En las bebidas aún le falta mayor diversidad, por ese motivo necesita contratar un barman para que satisfaga las necesidades del cliente nacional como internacional; en la actualidad, no presenta una adecuada publicidad.

En resumen, los antecedentes seleccionados a nivel nacional, han sido seleccionados teniendo en cuenta la naturaleza del presente trabajo de investigación. Es decir, que contribuirán en la direccionalidad de la propuesta del

modelo de gestión, el cual pretende mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's grill S.A.C. Chiclayo en el periodo 2015-2016.

A este respecto, en los antecedentes generalmente se han tomado en cuenta los siguientes aspectos de estudio: medición de la satisfacción del cliente, estudio de calidad de servicio, plan de marketing basado en estrategias competitivas, nivel de satisfacción en los servicios, diseño de las operaciones y determinar los indicadores de calidad, la atención al cliente, nivel de automatización con fines de mejora, medición y control del nivel de satisfacción de los clientes, estrategias de diferenciación y competitividad, medición de la satisfacción del cliente, entre otras. Todas estas investigaciones han sido aplicadas en restaurantes, supermercados, hoteles, etc.

### **Antecedentes internacionales:**

As for the international background, has been found sufficient literature, which is detailed below:

Martinez and Guillén (2014) This thesis aims proposing a model of Total Quality Management (TQM) based on the EFQM Excellence Model for those organizations based in the comunidad autonoma de Galicia that possess the ISO 9001 quality management or similar. The thesis is divided into five chapters, as follows.

On the conclusions should be noted that the empirical analysis conducted has shown compliance with the hypothesis key EFQM Excellence Model of the proper management of Agents criteria (leadership, strategy, people, partnerships and resources; processes, products and services) influences shape significant and positive in all results (clients, people, society and key results), then the correlation between scores both reaches the value of 0.82. Therefore, better management Agents criteria in full will positively impact better results for the case of entities subject to study, without forgetting that the 67.55% of the variance of these results can be explained by the variation in the agents criteria (The remaining 32.45% to other external factors that are not due taken into consideration in the model, such as the evolution of the economy itself). Globally; partnerships and resources, leadership, with an average overall of 71.24% and 69.78%; respectively; are the Top Rated categories and, therefore, better managed (points strong) in Galician entities surveyed attend to the managem.

Vidal (2014) in his thesis: The quality and management in the Galician organizations. Proposal for a model of total quality management based on the EFQM Excellence Model, whose objective was to propose a model of Total Quality Management (TQM) based on the EFQM Excellence Model for those organizations based in the Galician autonomous community who possess the ISO 9001 quality management or similar certification is concluded, the proper management of the agents criteria (leadership, strategy, people, partnerships and resources, processes, products and services) has a significant and positive effect on all results (customers, people, society and key results).

Macias (2013) in his thesis: design of a management system quality for restaurants and dining in the borough Montañita. The aim of this study is to design a model of a system of quality management for restaurants and canteens Commune Montañita. The investigation focuses on providing quality service in order to meet customer needs and position the Commune Montañita as one of the leading sectors it applies in its catering establishments the total quality in the services they offer. The research raises Management System as a tool to systematize the management of restaurants and cafeterias, helping to optimize and thus helping decision making for the proper functioning and development. The legal framework supporting the study is the first quality management as a cornerstone for the conservation of a socio-economic system in a sustainable manner. The research design is part of a descriptive type of research in which the variables are observed, the measured and the related. The applied methods directed towards examining the problem, its causes and effects, to structure the functionality of the solution. In the analysis and interpretation of the results the techniques and instruments such as interviews, surveys and direct observation were used. Establishing a Quality Management System for restaurants and canteens mound is essential as a basic tool for the identification and establishment of areas to allow optimization.

Brown (2013) proposed objective: To develop a model of administrative management for Charly Granada restaurant in the city of Cali. The reasons for conducting research were: Decreased footfall Charly Granada restaurant in the city of Cali, according to the results of surveys of customers, could have been caused by neglect some aspects of the restaurant among which the following are mentioned: poor customer service and dissatisfaction of the same, in some cases the taste and presentation of the dishes, the portions of the dishes, the temperature of the plates, the value and quantity temperature for money and location. It was recommended to the restaurant, implement methodology teamwork and empowerment for decision-making and task execution. Also, to achieve success and return customers to the restaurant, it was recommended that there is a high level of commitment of employees, owners and each of the policies adopted by the company is oriented with organizational objectives.

Cañas, Miron & Ramirez (2012) in his thesis entitled: Assessing the quality of service provided by Burger King, they set as its main objective: To determine the different aspects considered by consumers to ensure their satisfaction in the quality of service provided by Burger King. To achieve the results of the research methods were established Descriptive type. The population studied, were students of the Technological University of El Salvador Faculty of Business Administration, for the different parameters considered Hamburger consumers to determine the quality of service provided by the restaurant chains. The instrument used for data collection in the research was the questionnaire. The sample consisted of 364 clients. It could then conclude that: The most crucial factors in the decision to customers at the time of purchase are: The customer service I received, the low prices are handled, and the quality of the ingredients. A very important fact that was obtained is that for many people the brand has a great influence on customers, a 72.38% indicated that they are in agreement that the brand is a very important purchase decision factor. Also, the speed of delivery after the order making an order for customers has a 72% importance.



The above research, in this study provide in relation to the study performed for the evaluation of the quality of service, determining the different aspects considered by consumers to ensure their satisfaction in the quality of service. All of which will be considered when contrasting the results.

Castilla, et al. (2012) he developed the thesis entitled: Quality customer service Terrace Restaurant 282, located in the Cuauhtémoc, DF delegation, in order to propose actions to improve the quality of customer service Terrace Restaurant 282 was determined a nonrandom sample of purposeful selection without repetition. During one week in March, the service survey was applied to all 282 customers Terrace Restaurant which have consumed foods. The support of the restaurant waiters to attach to the account of customers, from 12 March to 21 March 2012, the instrument to collect data from market research was requested. It was concluded that the ways of serving the customer support of the company resources, business strategies, employee behavior and variety of dishes. The attention of the company must be customer focused; how I satisfy him and keep him. The important thing is to strengthen the contact between the organization and its customers. Customers an image of the company depending on the service they received and decide to continue the relationship or look for another option form. According to the results of market research, the level of customer satisfaction of 282 Terrace Restaurant is pleased; all indicators examined in the meter positive. The perceived performance exceeded customer expectations.

Nieto (2012) This Final Project Race consists of an analysis and improvement proposal of a restaurant located in Las Arenas in Valencia. The purpose of this study was to undertake an analysis and improvement proposal of a restaurant located in Las Arenas in Valencia. What is sought through the study of the various areas of the company is to obtain a better understanding of the strengths and weaknesses of it, as well as the surrounding environment.

After the investigation led to the following conclusions: Need to implement a quality system. Deficiencies have been detected in the quality in different parts of the production process. This coupled with the need to differentiate the company through the quality (in line with its strategic values) is essential to address these deficiencies. The implementation of a quality system could also be used as a competitive tool through official certification. It is necessary to make changes to the service process. Errors have been detected in the same bottlenecks that cause localized mainly in issuing food orders to kitchen. This process often leads to blockages in the system that increase waiting times of customers and the level of employee stress.

Enriquez (2011) in his research entitled: The customer service center restaurants Ibarra. Service development strategies, whose aim was to design strategies to help improve Customer Service at restaurants aimed at middle-class customers who have more than five tables, In Qualitative research design was used. The total number of population was 460 persons distributed as follows: internal (owners and restaurant employees) and external customers (guests) customers. Two types of techniques are used in the development of the thesis: Survey and Observation,

each with their instruments, in the case of the survey instrument was a short questionnaire, while the instrument Observation Sheet observation.

The results were unfortunate because customers said that staff caring for them is rude, the menu is varied little, no late delivery of orders, and they are not provided any incentives among other shortcomings that undermine the image of service customer that they should project sites. Also, in most of these places the conditions under which the service is provided are not the most optimal, among some of the deficiencies are: insufficient lighting, reduced physical space, lack of ventilation and other problems that worsen detected. As a researcher, I can say that yes it is true is the investigation had to develop a Customer Service Manual which is based on a theoretical framework very objective; however, I think it would have been necessary to develop a quality plan to improve customer service.

Coronel (2011) in their research: Improving quality of service and customer service at the restaurant "The Chickens of Columbus," the city of Riobamba. 2009, conducted the study with the aim of improving service quality and customer in the restaurant "The Chickens of Columbus." The research was descriptive cross, to evaluate the quality of service and customer service at the restaurant "The Chickens of Columbus" of Riobamba; survey conducted by calculating the universe of 4,500 people in which a sample of 367 customers who regularly obtained, the following variables, customer service and quality were evaluated. Of results; 36% visit the restaurant 2-5 times a week; 36% are accompanied by their families; 87% is provided with a varied menu; the waiting time to receive your order is 5 to 10 minutes, 99% say that the products served at the restaurant are fresh; 51% of customers said that price and quality are in relation to the service; 43% of customers want a play area for children is increased in the restaurant; 25% of consumers turning offers and promotions on their products; 23% indicated that staff should be trained especially in customer service. In evaluating the results, I can infer that the restaurant needs extensive advertising campaign for your clients are aware of the benefits it provides; with respect to the quality and price of the product.

Cevallos (2011) directed their research to the development of a Business Plan for the creation of steak grilled "Fusion Grill," which aims to: Understand the feasibility of a steak grilled cuisine fused all done on the grill and personalized and professional service by conducting market research to determine its opening. It was concluded that the study revealed a striking market demand and opportunity for growth in the sector due to the assent which is planning for their type of service. The profitability of the project must be built on the quality of service that is provided for a successful company with opportunity for growth in the future. The offer also in the restaurant is mainly focuses on its mission to the excellent gastronomy and quality, served by professional and friendly staff, creating customer loyalty grill.

Echevarria (2010) conducted a research entitled: A comparative analysis of the quality offered by the franchise Applebee's Neighborhood Bar & Grills in Cd. Victoria, Tamaulipas and Monterrey, Nuevo León. Mexico. The reasons why the research was conducted is that the quality of customer service has become a powerful marketing tool, but it should go beyond the theoretical concepts

therefore was intended to determine whether the franchise in question meets indeed the Law of Industrial Property in which it is founded in Mexico. EPI methodology was used, evaluating expectations, perceptions and importance; yielding an overall rating of quality or satisfaction and a rating for each of the variables. In summary this study helped to determine the quality of the franchise and established in Cd. Victoria, Tamaulipas and Monterrey, Nuevo León. As a starting point of research, indices and ratings of quality according to the EPI methodology is determined, which in both geographical areas were found to be at level 0 to -1.01? In this respect I can infer that Cd Victoria interpretations of fluctuating variables at two levels. Higher and lower dissatisfaction; while in Monterrey are three levels: lower satisfaction, lower and higher dissatisfaction, so it is useful to see the clear difference between the two populations surveyed. In relation to this information are highlighted in Monterrey indexes or ratings quality variables obtained Retail Satisfaction: Question 3 to 0.50, with 0.02 Question 7, question 16 with 0.06 and finally to 0.30 Question 17.

Vera & Trujillo (2009) in their Science article entitled: The Role of Quality Service Restaurant as Antecedent of Customer Loyalty in Mexico conducted the investigation in order to provide some explanation of the extent to which the factors that make service quality are predictive of general opinion and customer loyalty to a restaurant. The data collection was carried out through the application of a structured sample consisted of 111 guests at table service restaurants questionnaire. We worked with six dimensions of quality of service, of which four satisfactorily explain the general view towards the restaurant: facilities, food, staff, and consistency and honesty.

The dimensions do not explain to the general opinion was: accessibility and environment. None of the service quality variables together, or separately, explain satisfactorily to customer loyalty; which means that there is evidence that some of these variables individually significantly impinge on loyalty to the restaurant. However, it was found that the general opinion, associated with both tangible and intangible, shop explain to some extent the intention of returning to the restaurant eating areas. The contribution of this work is to help the understanding of the relationships that exist between constructs such as quality of service and loyalty. Also, the results contribute to understanding critical areas of customer service in a restaurant.

**ABSTRACT:** The international background considered in this investigation are based on the following: Assessing the quality of service, propose actions to improve the quality of customer service, service development strategies, improving service quality and customer service on the Role of Quality Service, among others. All these documents are referred to the restaurants of different countries.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Gestión de calidad

La gestión de calidad es un proceso de la gestión oportuno y adecuado de valor agregado, que promueve y ejecuta las políticas de calidad en forma permanente con el objeto de orientar sus actividades y procesos hacia niveles expectante y elevados, para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio público, de acuerdo con las necesidades y exigencias del público usuario o “cliente“, significa mejorar los estándares; llámense niveles de calidad, costos, productividad, tiempos de espera, representa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de supervisión por la Gerencia consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento continuo, solo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. (Ríos, 2009).

Con la introducción de los nuevos paradigmas, el concepto “cliente” va más allá del consumidor corriente, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de esa perspectiva el cliente es la razón de ser de la existencia de la entidad y es fundamental su fidelización hacia los servicios públicos. Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto “proveedor”.

Ahora identificado como la entidad pública, por lo tanto, podemos hablar de una relación “cliente-proveedor”, donde cada receptor tiene necesidades y expectativas, debiendo satisfacer derechos y obligaciones.

En cambio, la mejora de calidad significa parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad, eficiencia y efectividad a través de políticas de calidad que son los lineamientos o intencionalidades de la organización para elevar continuamente la calidad de los servicios públicos y son expresadas formalmente por la alta dirección o gerencia. (Ríos, 2009).

Por otro lado, debe estar integrado e inmerso en los procesos, en los procedimientos, en los manuales de organización de funciones, en los manuales de procedimientos, en la ejecución de actividades de programas y proyectos, mediciones de resultados y controles establecidos, etc., de las propias operaciones que desarrolla la entidad u organización pública utilizando los modelos de excelencia de la calidad, proporcionados por las diversas estándares elaborados para tal fin. Los modelos de excelencia son desarrollados por entidades cuya misión es promover la mejora de las prácticas de gerencia y gestión, han sido concebidos como una herramienta de diagnóstico (un marco de referencia para la gestión) que permite a las organizaciones identificar cuáles son sus puntos fuertes y áreas de mejora cuando se comparan con la “Excelencia”. (Ríos, 2009).

De igual forma, proporciona herramientas adicionales para la implantación de acciones de prevención de riesgos tales como: distorsiones, errores, desviaciones defectos o problemas en los procesos y procedimientos llevados a cabo, así como en el establecimiento de criterios de corrección de los mismos o métodos de solución de los problemas presentados, Incluye, las responsabilidades y las

actividades de retroalimentación que deben realizar y asumir los encargados de la áreas y procesos correspondientes, todo ello organizado y estructurado adecuadamente para cumplir con sus objetivos. (Ríos, 2009).

### **2.2.1.1. Modelo EFQM**

El modelo europeo se estableció con la finalidad de evaluar y mejorar las organizaciones para lograr la excelencia sostenida. Se basa en la autoevaluación y fue establecido en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (*European Foundation for Quality Management*, EFQM, 2003a).

El modelo EFQM se basa en la premisa de “la satisfacción del cliente y los empleados y un impacto positivo en la sociedad que se consigue mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales” (Hernández, 2005). Una de sus principales características es que proporciona un marco de referencia que si bien no es exhaustivo da una guía general que las organizaciones van utilizando según sus necesidades o planes (Seckin, 2001).

La última versión del modelo EFQM fue desarrollada en el 2010 (EFQM, 2010b). Fue un proceso que tardó más de tres años y que se terminó en el año 2009. El trabajo lo realizó un equipo que involucró a la red de trabajo de EFQM, representantes del sector público, capacitadores, socios, miembros y formadores. El modelo EFQM ha sido definido como una herramienta de desarrollo para las organizaciones y su administración como parte de un proceso de mejoramiento continuo con una evaluación de los sistemas gerenciales y debiera ser indispensable para cualquier organización (Jeskanen-Sundström, 2007).

### **Beneficios de la aplicación del modelo EFQM**

La aplicación del modelo con sus criterios y conceptos de excelencia contribuyen a tener clientes más leales y satisfechos incluyendo líderes exitosos. Las organizaciones que lo aplican tienen un sentido común para la organización, un cambio constante gestionado, personal motivado con el deseo de mejorar, un flujo constante de ideas, un manejo efectivo de los datos y las operaciones, pocos problemas recurrentes o imprevistos, una constante innovación, resultados “excelentes”, finanzas fuertes entre muchos otros (EFQM, 2010b). Inclusive se han detectado cambios en los indicadores de desempeño con un incremento significativo entre los que han recibido los premios del modelo EFQM un año antes y tres después de que lo ganaron.

### **Estructura del modelo.**

Los criterios propios del modelo están divididos en dos grandes grupos: los agentes y los resultados. Los agentes son las causas de los resultados. Han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar. Han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización. (Moreno, 2007).

Se desglosan en los siguientes apartados:

- Liderazgo: comportamiento y actitudes del equipo directivo y de los demás líderes de la organización que fomentan una cultura de gestión de la calidad.
- Personas: cómo se aprovecha en la empresa el potencial máximo de su plantilla de trabajadores.
- Política y estrategia: se refiere a cómo se formula, desarrolla y revisa la política empresarial y cómo la convierte en planes y acciones.
- Alianzas y recursos: gestión por parte de la organización de sus recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.
- Procesos: procesos de gestión, revisión, identificación y mejora de los procesos presentes en la organización.

En cuanto a los apartados dentro de los procesos, representan lo que la organización consigue para cada uno de sus agentes y para la sociedad. Se distinguen:

- Resultados en las personas: Trata sobre los resultados obtenidos con las personas de la organización, tanto del rendimiento de su aportación como de la percepción que éstos tienen de la organización.
- Resultados en los clientes: Comparación entre los objetivos y el producto final resultante de la ejecución de la actividad empresarial.
- Resultados en la sociedad: Qué ha conseguido la organización en relación con la sociedad.

Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones. (Moreno, 2007).

### **2.2.1.2.Calidad**

Kotler (2003) sostiene que la calidad viene impuesta por el cliente; afirma que la calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en él, sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo; es decir la calidad viene impuesta por el cliente, y nuestro trabajo es alcanzar el nivel de calidad exigido.

Visto desde un enfoque global, la calidad es el objetivo principal de cualquier actividad desarrollada en la empresa. En este enfoque, se definen la estrategia y una metodología de gestión, que permitan hacer participar a todos los miembros de la empresa con el objetivo de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad, donde se evalúen no solo los resultados sino TODOS los elementos que intervienen en el funcionamiento de la empresa (procesos, estrategias o recursos), dentro de las cuales podemos mencionar:

- ✓ Calidad del servicio de la empresa (costos, calidad, entregas, servicio, seguridad).
- ✓ Calidad del trabajo de cada integrante de la empresa. Calidad de la organización.
- ✓ Calidad de la imagen de la empresa en el mercado y en el mundo exterior.
- ✓ Calidad del puesto de trabajo.
- ✓ Calidad de las relaciones entre las personas.

Por tanto, la palabra calidad debe expresar un concepto global que abarque todo lo referente al objetivo de excelencia que debe tener toda empresa. (SENATI, 2014).

### 2.2.1.3.Servicio

En nuestro país y en especial en Chiclayo, muchas empresas que se dedican al negocio de los restaurantes, no han logrado ofrecer un servicio con calidad. Esto se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes sabemos qué significa exactamente un servicio de calidad. En otros casos, se puede tener el conocimiento; sin embargo, no lo aplicamos.

Uribe, (2011) señala que el servicio es un conjunto de prestaciones, adicionales al producto o servicio principal de la empresa, que el cliente espera recibir, en contraprestación al precio que paga y a la reputación de la organización que lo presta.

Según Parasuraman, Berry y Zeithaml, (1988) un servicio se puede dividir en cinco diferentes dimensiones.

1. **Elementos tangibles.** Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transacción con la empresa.
2. **Cumplimiento de promesa.** Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.
3. **Actitud de servicio.** Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes, y es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

4. **Competencia del personal.** El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
5. **Empatía.** Se refiere a que el cliente espera una atención especial y afectuosa por parte del prestador del servicio. Los clientes evalúan 3 factores:
  - Facilidad de contacto: es fácil o no contactar al prestador del servicio.
  - Comunicación: los clientes buscan un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente.
  - Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinde los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él.El conjunto de los cinco factores mencionados conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada cliente es distinto y requiere de diferentes estrategias para otorgarle el servicio adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio.

#### 2.2.1.4. Calidad del servicio

De acuerdo con Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), utilizar un efectivo marketing de servicios es muy complejo, pues esto involucra habilidades, tareas, estrategias y un alto grado de experiencia. Asimismo, estos autores mencionan que la mejor forma de analizar el servicio es mediante el modelo de medición de brechas en la calidad del servicio. Dicho modelo señala los conceptos clave, las estrategias y las decisiones en el marketing de servicios.

De igual manera, Arellano (2001), afirma que cuando se brinda un buen servicio y este es adecuado, también es necesario un acercamiento psicológico con el cliente, debido a que muchas veces, más que una real necesidad del servicio, lo que el individuo requiere es un cierto grado de tranquilidad y seguridad. Por ello, un buen manejo de las expectativas respecto al servicio tendrá que estar basado en un oportuno conocimiento de las características del consumidor y su comportamiento de compra.

En términos generales, Douglas (2002), manifiesta que esta nueva era de los servicios globales se caracteriza porque el sector de los servicios lidera parte de las decisiones estratégicas de los negocios con productos cada vez más orientados hacia el mercado y que responden a las necesidades de los consumidores. Además de esto, hay evidencias del comienzo de una era en la que, en la medida en que avanzan las economías de los países, se da más importancia al servicio en todo tipo de negocios, y más aún a la calidad del servicio.



### 2.2.1.5. Componentes de la calidad del servicio

Los componentes de la calidad del servicio, según Lamb et al. (1998) son:

- Confiabilidad: la capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez. Se sabe que este componente es uno de los más importantes para los clientes.
  
- Respuesta: la capacidad para brindar un servicio puntual.
  
- Seguridad: el conocimiento y la cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.
  
- Empatía: la atención personalizada y cuidadosa a clientes. Las empresas cuyos empleados reconocen a los clientes, los llaman por su nombre y saben las necesidades específicas de cada uno de ellos, ofrecen empatía.
  
- Tangibles: los aspectos físicos del servicio. Las partes tangibles de un servicio incluyen las instalaciones, herramientas y equipo usado para proporcionar el servicio.

Münch & Salazar (2007) coinciden en que los componentes son la confiabilidad, capacidad de respuesta o respuesta, seguridad, empatía o comprensión y la tangibilidad; pero, además agrega la competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación y la credibilidad, que a continuación se detallan:

- Competencia: consiste en poseer las habilidades y los conocimientos requeridos para desempeñar el servicio, tales como destrezas de las personas que atienden al público, conocimientos y habilidades del personal de soporte, etc.
  
- Accesibilidad: se refiere a la facilidad de contacto y acercamiento, a no hacer esperar al cliente, a una localización conveniente y a establecer horas adecuadas de operación.
  
- Cortesía: mantener una actitud de amabilidad, respeto, consideración y amistad hacia el cliente, mediante la consideración para los derechos del cliente y la adecuada apariencia del personal que lo atiende.
  
- Comunicación: mantener a los clientes informados con un lenguaje que puedan entender, escucharlos, explicar el servicio, los costos y las discrepancias, así como asegurarse de que sus problemas sean resueltos.
  
- Credibilidad: veracidad, credibilidad y honestidad, con el objetivo de satisfacer los mejores intereses de los clientes. Comprende aspectos como el nombre de la organización, su reputación, las características propias del personal de contacto y el grado de involucramiento en interacciones con clientes.

### **2.2.1.6. Valor, calidad y satisfacción del consumidor**

Los consumidores de acuerdo a Kotler y Armstrong (1998) “(...) se enfrentan a una extensa variedad de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad determinada”, por lo tanto, ellos hacen sus elecciones basándose en sus percepciones del valor que ofrecen esos productos o servicios.

El valor para el cliente según Lamb et al. (1998) es la relación entre los beneficios y el sacrificio necesario para obtenerlos, por consiguiente, el cliente determina el valor tanto de los beneficios como de los sacrificios. La creación de valor para el cliente entonces es una estrategia clave de negocios de muchas empresas exitosas”.

Kotler y Armstrong (1998) nos ofrecen otra definición del valor para el cliente:

“Es la evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto de satisfacer sus necesidades. La diferencia entre el valor total del cliente y el costo total para el cliente de una oferta de mercadotecnia, es decir, la utilidad para el cliente”.

Sin embargo, los clientes la mayoría de las veces “(...) no juzgan los valores y los costos del producto en forma precisa u objetiva” (p.8), ellos actúan según el valor percibido, continúa diciendo Kotler y Armstrong (1998).

Con respecto a la satisfacción del cliente de acuerdo a Lamb et al. (1998) “es la sensación que obtiene, que un producto alcanzó o excedió sus expectativas”.

Para Kotler y Armstrong (1998) la satisfacción del cliente es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido.

### **2.2.1.7. Personal de servicios**

Arévalo (2005) acerca del personal de servicios dice: “El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto), y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes”

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto. (Arévalo, 2005).

## **2.2.2. Atención al cliente**

La atención al cliente varía según se ofrezca un servicio o un producto. Si lo que vendes es un servicio, debes darle más prioridad a detectar los gustos y

necesidades del cliente y responder con la verdad sus dudas y preguntas. Nunca prometas lo que no puedas cumplir, y atiéndelo siempre con amabilidad. Si lo que vendes son productos, la atención al cliente comprende desde la presencia del local y el anaquel donde se muestran (que esté bien equipado y sea práctico), y a eso súmale un trato amable y abierto para resolver todas sus dudas. Además, considera también los siguientes aspectos:

Una atención de calidad no responde a una buena intención, sino a una estrategia de negocios fundamental para seguir operando en el mercado.

No es una campaña que aplicas por un tiempo determinado, sino una cualidad cotidiana de tu empresa o negocio.

Es una tarea colectiva que compromete a todas las áreas y no solo a quienes tienen trato directo con el público.

Toda inversión que realices en esta materia tendrá resultados en el mediano plazo (no de un día para otro).

La atención no culmina con la venta del producto o servicio, pues existen servicios postventa necesarios para la fidelización y retorno de los clientes (soporte de mantenimiento, consultas, etc.). (Perú 21, 2012).

### **2.2.2.1. Cliente**

Kotler (2003) sostiene que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “el cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. El mismo autor define un cliente como “alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor.

Asimismo, refiere que hay dos tipos de clientes: interno y externo. El cliente interno se refiere a los empleados que reciben bienes o servicios desde dentro de la misma empresa. El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Se debe buscar satisfacer a ambos clientes con el trabajo de la empresa.

Los clientes son sin duda uno de los activos más importantes para una compañía, pero a pesar de ello su valor no figura en los libros de contabilidad. Según Stanton, Etzel y Walker (2007) atrás han quedado aquellas épocas en las cuales lo que se buscaba era producir a gran escala y brindar un producto estándar para todos los compradores. Ahora son los clientes quienes ponen las pautas y según sus necesidades se generan las especificaciones de los productos.

Un factor que contribuye a que el cliente sea considerado como “el rey” es la gran competencia que existe en el mercado, la cual genera que todas las empresas deben esforzarse para procurar la satisfacción de sus clientes.

### **2.2.2.2.El cliente como aspecto relevante dentro del modelo de gestión.**

El término “cliente” toma una definición más amplia, incluyendo no sólo a quien proporciona los medios para un determinado proyecto como lo es la administración de las organizaciones, sino también a otras personas que tienen participación en la empresa. (Guido, J. & Clements, J., 2009).

Antes de que se inicie el proceso de administración se prepara un plan sobre la base de ciertos supuestos y estimados, como la planeación, organización, etc. Es importante documentar estos supuestos ya que influirán sobre el desarrollo del presupuesto. (Guido, J. & Clements, J., 2009).

Para la elaboración de un modelo de gestión se debe tener en cuenta la administración de proyectos, tomando la empresa como un proyecto. En este caso se tomará al Restaurante Marako's grill S.A.C. de Chiclayo.

### **2.2.2.3.Satisfacción del cliente**

Kotler (2003) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, “una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado”

### **2.2.2.4.Los niveles de satisfacción**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: referido al desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: centrado en el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

A nivel mundial y nacional se han encontrado diversos estudios sobre modelos de gestión, en la cual han utilizado los siguientes: Modelo Deming, Modelo Iberoamericano, Malcolm Baldrige, entre otros. En consecuencia, la hipótesis quedaría planteada de la siguiente manera:

El diseño de un modelo de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM, sí mejorará la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C – Chiclayo 2015-2016.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

1. Para realizar un adecuado análisis sobre la información de la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, es necesario aplicar la encuesta y entrevista.
2. La utilización del modelo de calidad basado en el Modelo EFQM, ocurre en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua.
3. Los 9 criterios del modelo EFQM: Liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave; ocurre para proponer un modelo de gestión de calidad que mejore la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.
4. El costo permitirá dar a conocer los beneficios de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM que mejorará la atención del cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. Chiclayo

## CAPÍTULO III. MÉTODO

### 3.1 Diseño

La presente investigación utilizó un diseño descriptivo – cualitativo.

Se usó este diseño descriptivo porque en esta investigación se recolectó información contemporánea con respecto al objeto de estudio que corresponde estudiar.

### 3.2 Población y muestra

La presente investigación tiene como población a los 22 trabajadores que laboran en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo. (Según Administrador de

Marako's Grill)

El personal con que cuenta el restaurante tenemos: 3 mozos, 3 azafatas, 2 cajeras, 6 cocineros, 1 administrador, 1 contadora, 4 personal de limpieza, 1 encargado de delivery, y 1 personal de seguridad.

La muestra será la misma de la población, es decir se trabajará con la totalidad de los trabajadores.

Los criterios de inclusión son:

Personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo  
Predisposición a querer participar en la investigación.

Personal que labora en el restaurante, como mínimo desde hace 6 meses.

Los criterios de exclusión son:

Personal que no desee participar en la investigación.

Personal que tiene menos de 6 meses laborando en el restaurante.

Asimismo, esta tesis se adscribe al paradigma cuantitativo, dado que va a medir las variables de estudio: gestión de calidad para mejorar la atención al cliente.

Para el cálculo de la muestra para los clientes encuestados se utilizó la siguiente fórmula (Hernández, 2010).

$$Z^2Nqp$$

$$N = \frac{Z^2 N_{qp}}{(N-1) h^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

**Z = 1.96** (si la seguridad es del 96%). Corresponde al nivel de confianza escogido.

**P = Proporción Esperada** (en este caso 2% = 0.02)

**q = 1-p** Es la proporción de la población que no tiene las características de interés (en este caso **1-0.02 = 0.98**)

**h<sup>2</sup> = Es el máximo de error permisible** (en este caso será un 3% = 0.03)

**N = 6960 (atenciones al año)**

$$N = \frac{Z^2 N_{qp}}{(N-1) h^2 + Z^2 pq}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 6960 (1 - 0.02) (0.02)}{(6959) (0.03)^2 + (1.96)^2 (0.02) (1 - 0.02)}$$

$$N = \frac{(3.8416) 6960 (0.98) (0.02)}{(6959) (0.0009) + (3.8416) 0.0196}$$

$$N = \frac{(3.8416) 6960 (0.98) (0.02)}{(6959) (0.0009) + (3.8416) 0.0196}$$

$$N = \frac{524.0557}{6.3383}$$

$$N = 82.68 = \mathbf{83}$$

### 3.3 Instrumentación

Para la ejecución del presente estudio se emplearon 2 instrumentos: encuesta y la entrevista a profundidad.

La encuesta que se aplicará está inspirada en el Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management).

Este instrumento servirá para medir/registrar la calidad de atención al cliente y estará dirigido a los trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo.

La fiabilidad y validez será analizada mediante el juicio de expertos en el tema.

### **3.4 Procedimiento**

El objetivo planteado fue, proponer un modelo de Gestión de Calidad basado en el Modelo EFQM; para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo" 2015-2016.

Se realizará ejecutando el siguiente procedimiento:

1. Solicitar la autorización el Administrador del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo.
2. Coordinar con todo el personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo.
3. Sensibilizar al personal para que participe en la investigación.
4. Aplicar la encuesta.
5. Analizar e interpretar los resultados.
6. Dar a conocer los resultados.

Asimismo, la encuesta está dirigida a los clientes y trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo y la entrevista está dirigida a la contadora del restaurante.

Concluida la recolección de los datos, se elaboró la tabla matriz a fin de tener una vista panorámica de los datos, luego se ingresaron en el programa Excel para ser procesados y presentar los resultados en tablas y gráficos para el análisis e interpretación respectiva de los resultados. También, se utilizó para efectos del análisis e interpretación de los cuadros, la estadística descriptiva.

Se empleará las medidas de tendencia central: Media Aritmética. Son valores numéricos, estadígrafos que representan la tendencia de todo el conjunto de datos estadísticos.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados de la Investigación

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación, y la aplicación de los siguientes instrumentos de investigación: cuestionario y entrevista a profundidad; donde se muestra la participación voluntaria del personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo. Asimismo, de los clientes que acuden a diario al restaurante y una entrevista dirigida a la contadora del restaurante.

Marako's Grill S.A.C, es una empresa con 14 años de experiencia gastronómica, encargada de la preparación de todo tipo de carnes y parrillas, se ubica actualmente en la Av. Elvira García y García N° 490, Urb. Los Parques en la ciudad de Chiclayo.

En la recolección de la información brindaron información necesaria el Gerente General, la Contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, así como, los trabajadores del restaurante.

La recolección de la información con los instrumentos utilizados, se aplicaron con el propósito de diseñar un modelo de Gestión de Calidad basado en la herramienta EFQM, para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo". Para ello, se analizó información sobre la gestión de calidad en la atención al cliente del restaurante, se propuso un Modelo de Calidad basado en el Modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua.

Los instrumentos aplicados fueron evaluados y validados por expertos en el tema; quienes dieron sus puntos de vista con la finalidad de mejorar los instrumentos.

Con el objeto de evidenciar la aplicación de los instrumentos utilizados en la presente investigación, se realizaron diversas tomas fotográficas, audio y se logró contar con documentos propios del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, los cuales sirvieron de evidencias.

#### 4.1.1. Analizar información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.

Por medio del primer objetivo, se pretende analizar como la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C, llega a influenciar directamente en la satisfacción del cliente, y esta a su vez en la mejora continua de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario; donde se muestra la participación voluntaria del personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo.

La recolección de la información con el instrumento utilizado, se aplicó con el propósito de diseñar un modelo de Gestión de Calidad basado en la herramienta EFQM, para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo". A este respecto, se analizó información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante.

El instrumento que ha sido aplicado en el desarrollo de la investigación, fue evaluado y validado por expertos en el tema; quienes dieron sus puntos de vista con la finalidad de mejorar el instrumento.

Alejandro Miano Montero, Licenciado en Recursos Humanas – con 30 años de experiencia laboral.

Fernando Suárez, Licenciado en Recursos Humanos con 16 años de experiencia laboral.

María Antonieta García Carrizales, Licenciada en letras, Magister en Administración – con 22 años de experiencia laboral.

En consecuencia, para evidenciar la aplicación del instrumento utilizado en la presente investigación, se realizaron diversas tomas fotográficas, audio y se logró contar con documentos propios del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, los cuales sirven de evidencias de la presente investigación.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en tablas y gráficos.

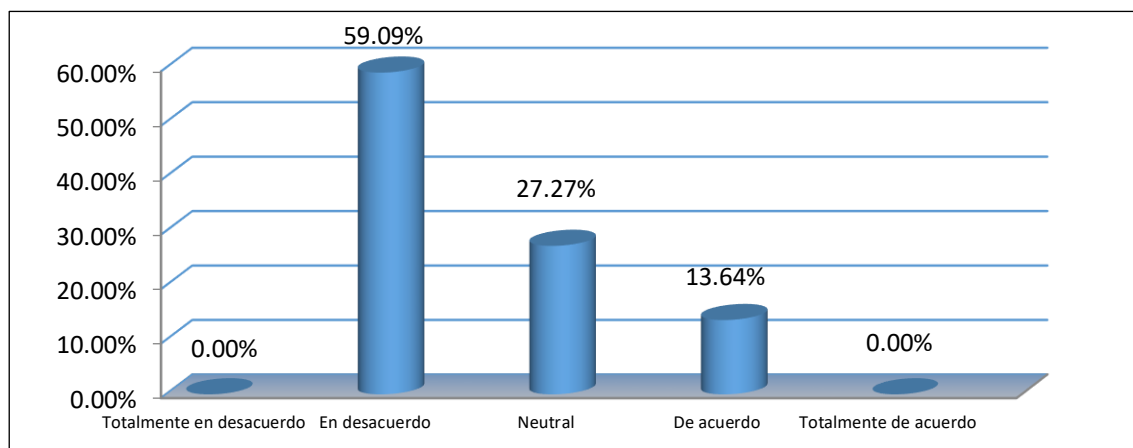
**Tabla 1. Eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

<b>Eficacia y liderazgo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	00	00,0
En desacuerdo	13	59,09
Neutral	06	27,27
De acuerdo	03	13,64
Totalmente de acuerdo	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

**Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.**

Como se puede observar en la Figura 1 el 59% está en desacuerdo con que la Administración del restaurante, revisa y mejora la eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes. Solo el 13,64% está de acuerdo.

La tendencia obtenida indica que los trabajadores no están conformes con que en el restaurante se lleva a cabo una revisión y mejora de la eficacia de su liderazgo. Al respecto, es lógico pensar que esta ponderación tendrá importancia, únicamente, a la hora de saber en qué grado estamos aplicando el modelo.



**Figura 1. Eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 2. Revisión y actualización de los objetivos básicos y la(s) estrategias que se utilizan para alcanzarlos en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

Revisión y actualización de objetivos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	04	18,18
En desacuerdo	09	40,90
Neutral	04	18,18
De acuerdo	05	22,72
Totalmente de acuerdo	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

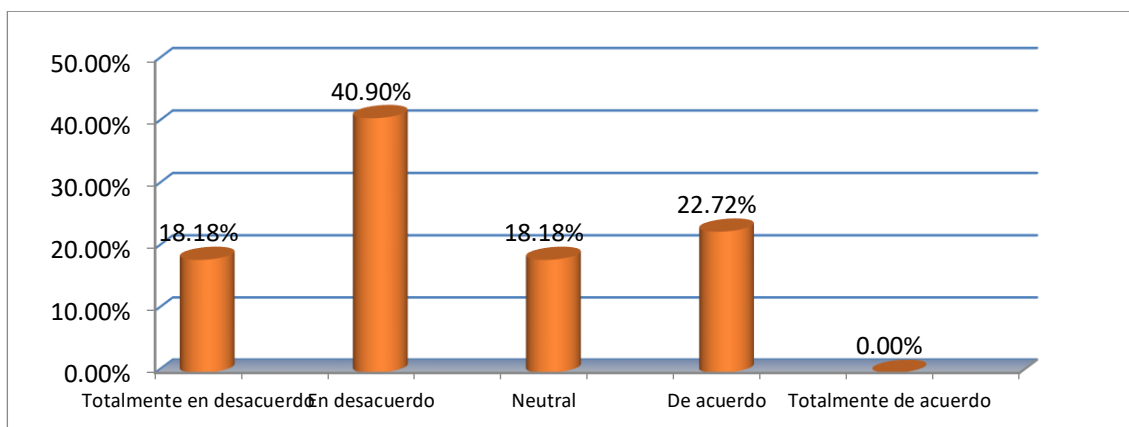
Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Tal como se observa en la Figura 2 sobre la revisión y actualización de los objetivos básicos y la(s) estrategias que se utilizan para alcanzarlos en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el 40,90% está en desacuerdo. Asimismo, el 18,18% que está totalmente en desacuerdo. Igual porcentaje (18,18%) se encuentran 4 trabajadores que tienen una opinión neutral.

Con respecto a las pocas estrategias que se emplean en el restaurante, se puede indicar que se basan en las necesidades y expectativas de éstos, revisando para ello cómo es la recogida y análisis de la información, y cómo se identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas detectadas. No obstante, en el restaurante Marako's Grill S.A.C no son

utilizadas con frecuencia, o en todo caso, los trabajadores no se enteran de las estrategias que deben utilizar.

Aquí se observa que la tendencia en desacuerdo es alta con relación a las otras alternativas, por lo tanto, la empresa debe revisar y actualizar periódicamente sus objetivos y estrategias.



**Figura 2. Revisión y actualización de los objetivos básicos y la(s) estrategias que se utilizan para alcanzarlos en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 3. Prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

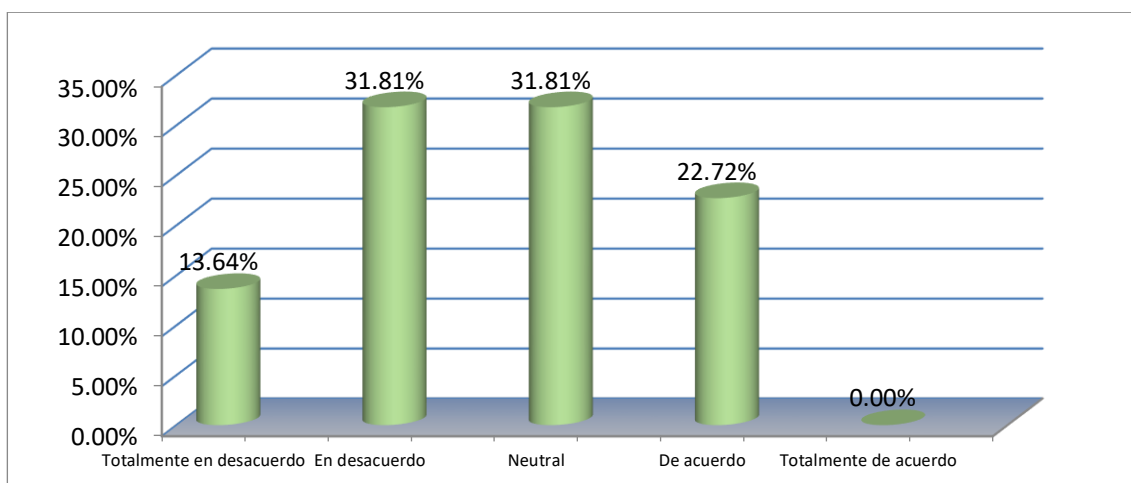
Presentación de los recursos y procesos óptimos adecuados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	03	13,64
En desacuerdo	07	31,81
Neutral	07	31,81
De acuerdo	05	22,72
Totalmente de acuerdo	00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Se puede apreciar que, en la Figura 3 con respecto a la prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el 31,81% manifestó estar en desacuerdo y el 13,64% refirió estar totalmente en desacuerdo.

Según los resultados obtenidos se muestran insatisfactorios. En particular, se analiza si existen y cómo son los sistemas o enfoques para la evaluación del desempeño, para las consultas del clima laboral, para la selección del personal, para la definición de puestos de trabajo, para los planes de formación, para la comunicación interna, para los métodos de recompensa y reconocimiento, para procurar mayor participación e implicación de las personas, para el desarrollo profesional.

Al parecer en el restaurante Marako's Grill S.A.C no se están tomando muy en cuenta este indicador de desempeño de personal, lo cual es muy importante para el logro de los objetivos de la empresa.



**Figura 3. Prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

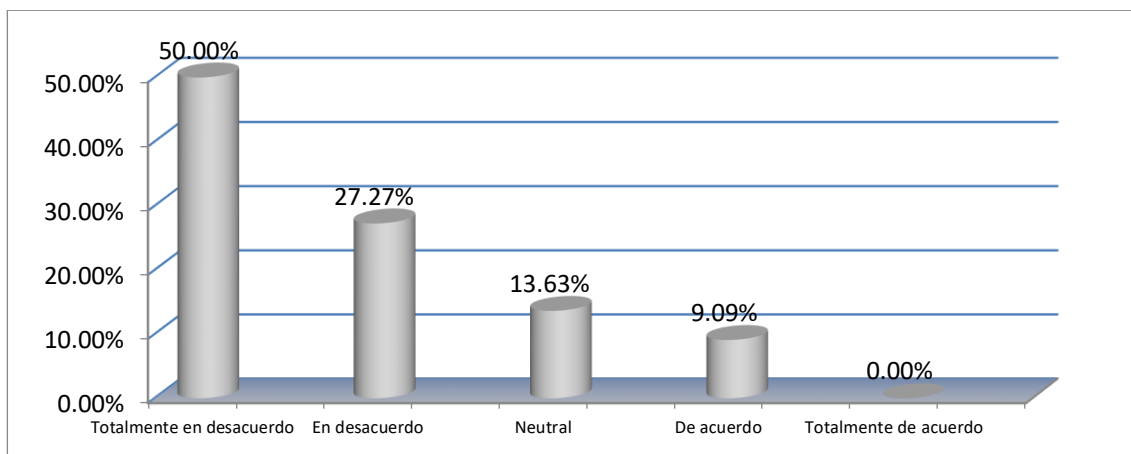
Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 4. Acciones de mejora de la calidad basada en la experiencia obtenida en su relación con otras personas u organizaciones externas del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Acciones de mejora de la calidad basada en la experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	50,00
En desacuerdo	06	27,27
Neutral	03	13,63
De acuerdo	02	9,09
Totalmente de acuerdo	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

En la Figura 4 se puede apreciar que, sobre las acciones de mejora de la calidad basada en la experiencia obtenida en su relación con otras personas u organizaciones externas del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, existe un 50% que afirma que no se promueven acciones de mejora de la calidad basada en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas. Es decir, las políticas de colaboraciones y alianzas con otras empresas no son muy consistentes. Entonces, es ahí donde el Modelo EFQM debe aportar en beneficio del restaurante Marako's Grill S.A.C.



**Figura 4. Acciones de mejora de la calidad basadas en la experiencia obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 5. Procesos definidos por el Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

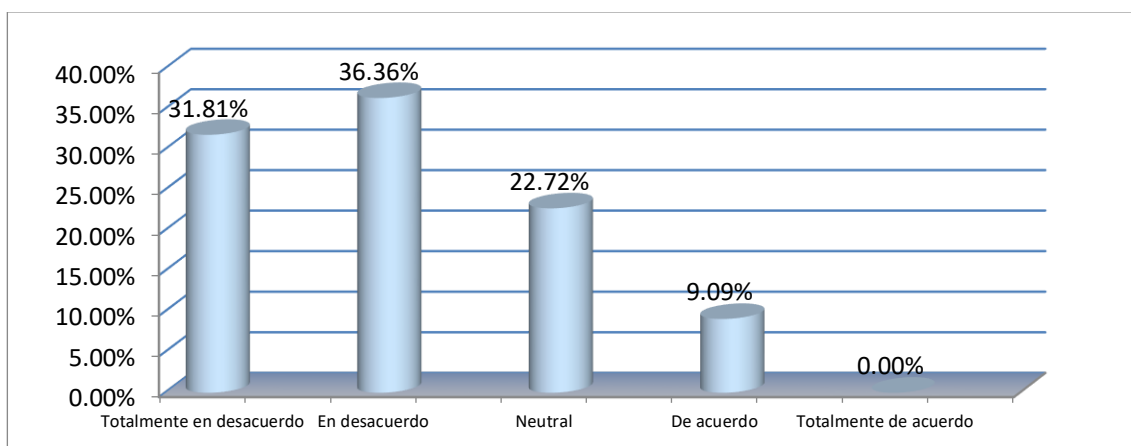
Procesos definidos por el servicio especialmente los que son clave.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	07	31,81
En desacuerdo	08	36,36
Neutral	05	22,72
De acuerdo	02	09,09
Totalmente de acuerdo	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Tal como se puede ver en la Figura 5 los procesos definidos por el Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el

36,36% de los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo. Solo el 9,09% refirió estar de acuerdo.

Se puede observar, que no hay un consenso. El sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización y cómo se define y mejora con el objetivo de satisfacer a los grupos de interés y generar cada vez mayor valor. El Modelo EFQM propone la aplicación del Sistema de Gestión por Procesos, los cuales deben aportar a la mejora de la calidad de atención del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.



**Figura 5. Procesos definidos por el Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 6. Utilización del Servicio de forma sistemática para conocer la satisfacción de sus usuarios del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

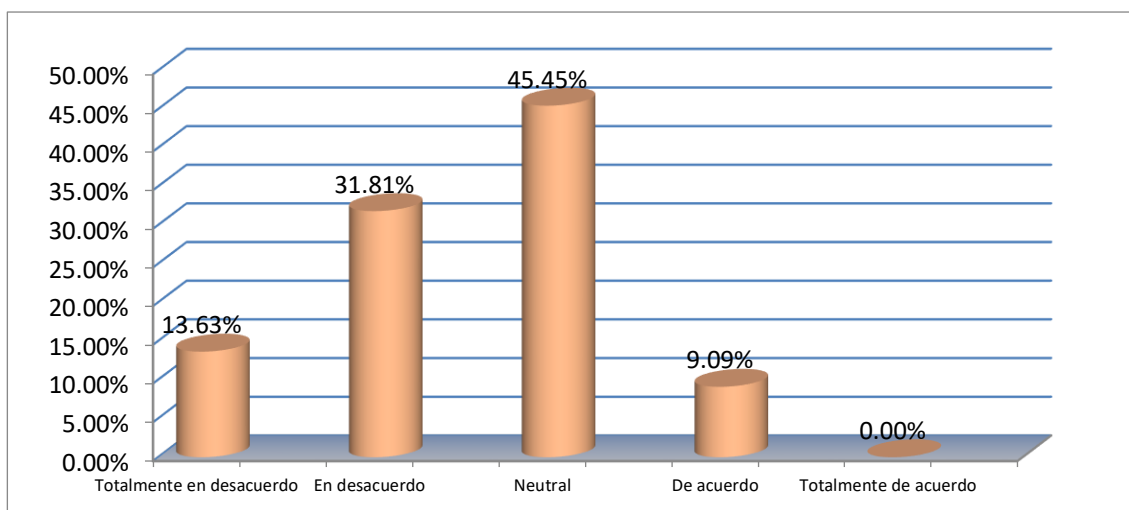
Utilización del servicio de forma sistemática.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	03	13,63
En desacuerdo	07	31,81
Neutral	10	45,45
De acuerdo	02	09,09
Totalmente de acuerdo	00	00,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Al observar la Figura 6 encontramos que, el 45,45% se mantuvo en una posición neutral o intermedia, con respecto a la utilización del Servicio de forma sistemática para conocer la satisfacción de sus usuarios del restaurante

Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. A diferencia del 9,09% que manifestó estar de acuerdo.

Al respecto, sobre los resultados obtenidos en los clientes, usuarios o beneficiarios. En este sentido, debemos considerar tanto al colectivo atendido objeto principal de nuestra actividad, como a cualquier otro tipo de cliente al que se presta servicios. Todo ello, de acuerdo al nivel de satisfacción que queremos brindar a los clientes restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.



**Figura 6. Utilización del Servicio de forma sistemática para conocer la satisfacción de sus usuarios del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 7. Identificación del servicio de forma sistemática sobre los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

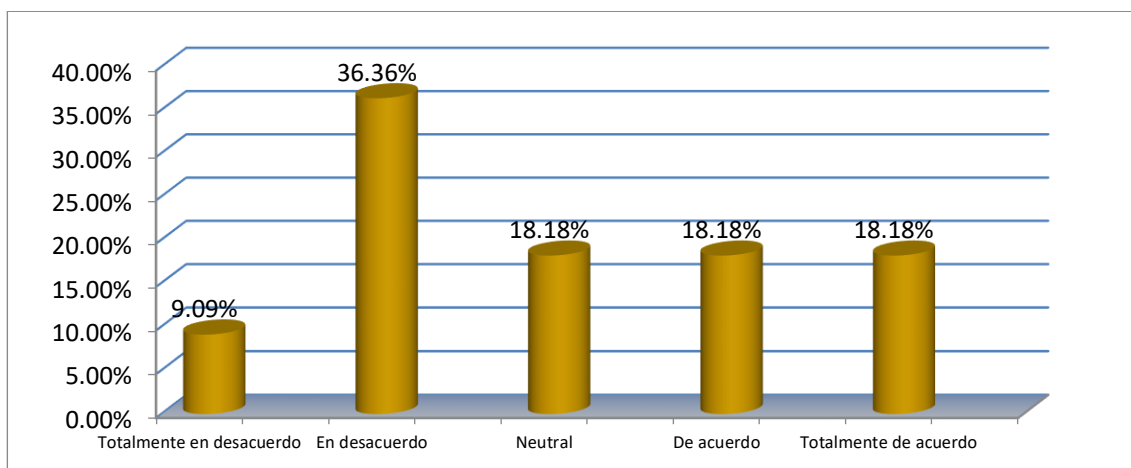
Identificación del servicio en forma sistemática sobre aspectos más valorados	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	02	09,09
En desacuerdo	08	36,36
Neutral	04	18,18
De acuerdo	04	18,18
Totalmente de acuerdo	04	18,18
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Tal como se observa en la Figura 7 en torno a la satisfacción valorada por parte del personal del restaurante, y que inciden directamente en su nivel de satisfacción del restaurante Marako's Grill S.A.C., existe un porcentaje a tener en cuenta (36,36%) que está en desacuerdo. La percepción de los



trabajadores del restaurante, depende de la misma, es decir sobre su satisfacción o insatisfacción. Al respecto la administración de la empresa debería tomar en cuenta este aspecto con el fin de conducir y administrar la empresa en forma exitosa. Para ello, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.



**Figura 7. Identificación del servicio de forma sistemática sobre los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

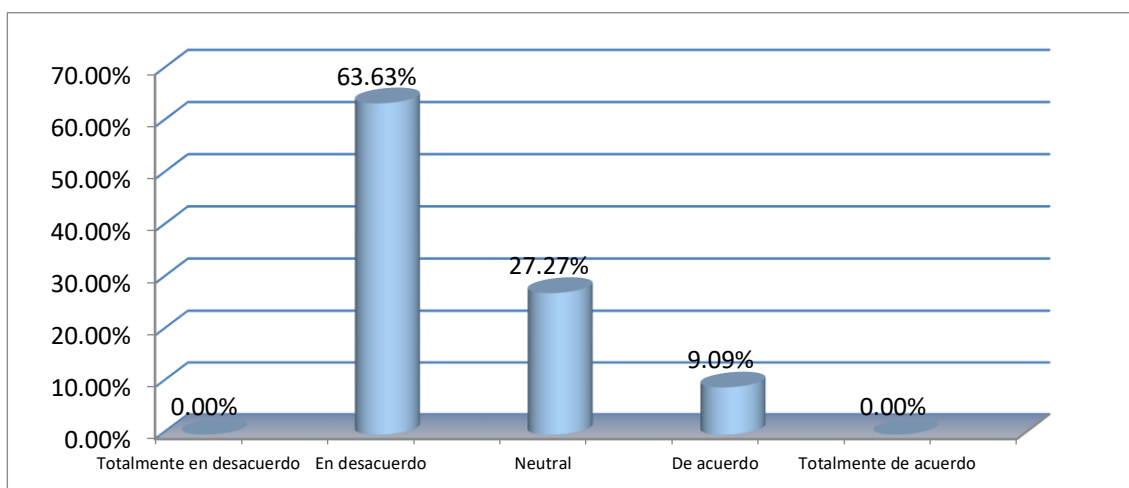
**Tabla 8. Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako´s Grill S.A.C. – Chiclayo.**

Percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	14	63,63
Neutral	06	27,27
De acuerdo	02	09,09
Totalmente de acuerdo	00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Según se aprecia en la Figura 8, que los empleados están en desacuerdo con respecto a la Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako´s Grill S.A.C. –Chiclayo. La tarea de obtención de esta información

es compleja se trata de analizar el rendimiento de la organización en términos cuantitativos y desde el punto de vista de la sociedad. Es una información difícil de visualizar y conseguir, ya que se trata de medidas más objetivas y tangibles, como: premios recibidos, felicitaciones, número de apariciones en prensa, certificaciones, permisos, autorizaciones, actuaciones en el ámbito de la responsabilidad social. Al parecer en Marako's Grill S.A.C, muy poco de contemplan estos aspectos. Por lo tanto, se debe mejorar este aspecto, por ejemplo, con la aplicación de encuestas de opinión sobre la percepción del servicio. Ya que, la tendencia de los que están en desacuerdo es alta (63,63%).



**Figura 8 Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako's Grill S.A.C.–Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

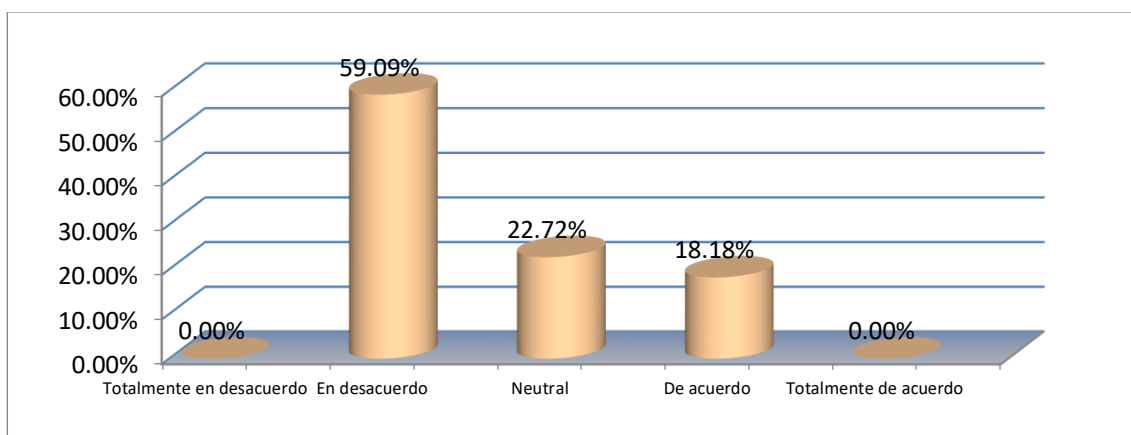
**Tabla 9. Definición, medición y control de los indicadores considerados como clave en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Definición, medición y control de los indicadores considerados como clave.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	13	59,09
Neutral	05	22,72
De acuerdo	04	18,18
Totalmente de acuerdo	00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Al observar la Figura 9 se encuentra que, el 59% está en desacuerdo con los Servicio que tiene definidos y mide, controla los indicadores que considera como clave. Aquí se trata de evaluar los resultados obtenidos en

los aspectos clave de su política y estrategia. Marako's Grill S.A.C – Chiclayo, debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación. Luego, deberá proponer estrategia de mejora.



**Figura 9. Definición, medición y control de los indicadores considerados como clave en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Las conclusiones más resaltantes a las que se llegó en este primer objetivo fueron: primero, los trabajadores no están conformes con la eficacia del liderazgo en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. Segundo, se utilizan pocas estrategias en el restaurante. Tercero, se puede observar que no se está tomando muy en cuenta la prestación de los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante. Cuarto, otro resultado que llama la atención, es que el 50% afirma que no se promueven acciones de mejora de la calidad basada en experiencias de otras organizaciones. Quinto, no hubo consenso en el sistema de gestión adoptado y desarrollado por la organización. Existe desacuerdo en torno a la satisfacción valorada por parte del personal del restaurante. Sexto, muy poco se contempla el aspecto de la percepción de la sociedad sobre el servicio ofrecido por el restaurante. Finalmente, existe desacuerdo con los indicadores considerados como elementos clave para el restaurante.

### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES QUE RECIBEN SERVICIOS DE MARAKO'S GRILL S.A.C – CHICLAYO.**

Los resultados de la presente encuesta dirigida a los clientes que reciben servicios de Marako's Grill S.A.C – Chiclayo, se realizó con la finalidad de analizar información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.

El instrumento que se utilizó, fue la encuesta dirigida a los clientes que reciben atención en dicho restaurante y el instrumento fue evaluado y validado por expertos en el tema; quienes dieron sus puntos de vista con la finalidad de mejorar el instrumento.

Los expertos quienes evaluaron el instrumento fueron:

Alejandro Miano Montero, Licenciado en Recursos Humanas – con 30 años de experiencia laboral.

Fernando Suárez, Licenciado en Recursos Humanos con 16 años de experiencia laboral.

María Antonieta García Carrizales, Licenciada en letras, Magister en Administración – con 22 años de experiencia laboral.

Los resultados de la aplicación de la encuesta a los clientes se muestran en las siguientes tablas y gráficos:

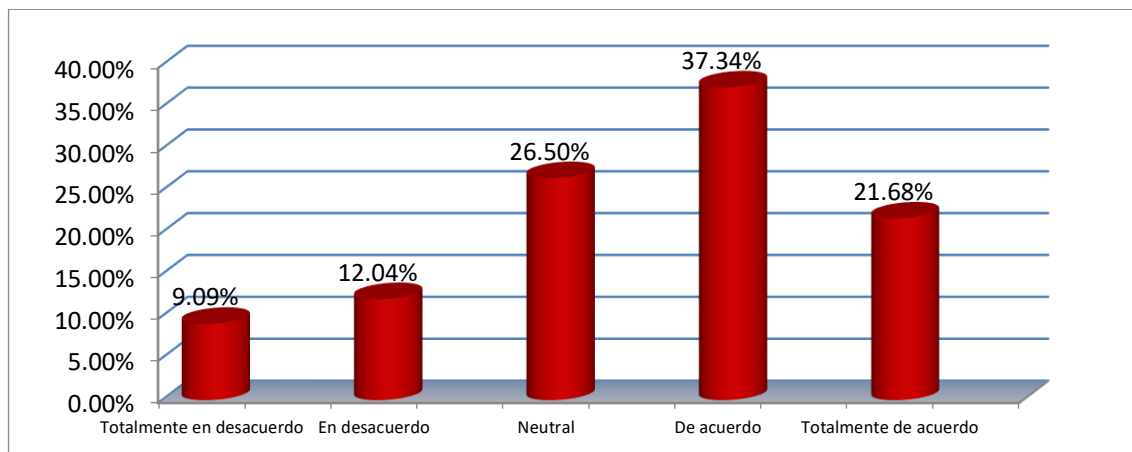
**Tabla 10. Trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

<b>Trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante-</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	02	09,09
En desacuerdo	10	12,04
Neutral	22	26,50
De acuerdo	31	37,34
Totalmente de acuerdo	18	21,68
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente. Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Al observar la Figura 10 y preguntarles a los clientes si reciben trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, el 37,34% contestó estar de acuerdo. Solo 2 de los encuestados (9,09%) manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

Sobre el trato por parte del personal que labora en el restaurante, hay casi un acuerdo total que el trato es bueno y los clientes están de acuerdo con el trato recibido. De existir un trato inadecuado es responsable alrededor del 70% de los casos, de que el cliente no vuelva a utilizar los servicios de una empresa. Esto quiere decir que, la mayoría de las personas da enorme importancia al trato recibido, siendo más frecuente el abandono del proveedor por esta causa que por defectos en el producto o servicio en sí. Sin embargo, los trabajadores de Marako's Grill S.A.C, se esfuerza por brindar un buen trato.



**Figura 10. Trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante**  
Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 11. Ambiente agradable del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo**

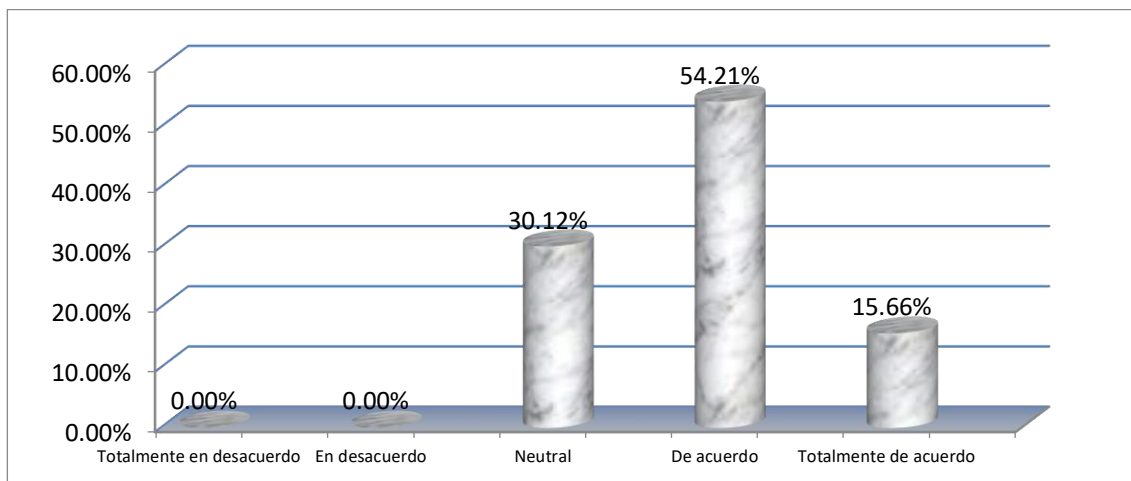
Ambiente agradable del restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	00	0,00
Neutral	25	30,12
De acuerdo	45	54,21
Totalmente de acuerdo	13	15,66
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

En la Figura 11 sobre el ambiente agradable del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el 54,21% está de acuerdo. De igual forma, el 15,66% refirió estar totalmente de acuerdo. Al parecer el ambiente del restaurante Marako's Grill S.A.C. es considerado agradable por los clientes.

A este respecto, es necesario trabajar con el porcentaje de clientes que se mantiene en una posición neutral (30,12%); aun cuando, no solo el hambre o los deseos de comer afectan lo que ingerimos, sino que el ambiente también influye en lo que comemos y ello puede condicionar el impacto de un plato sobre la salud de nuestro cuerpo.

Dependiendo de cómo nos sentimos al momento de comer, podemos incentivarlos a disfrutar la comida o por el contrario reducir el efecto placentero de un plato en el organismo.



**Figura 11. Ambiente agradable del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 12. Comodidad brindada por el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.**

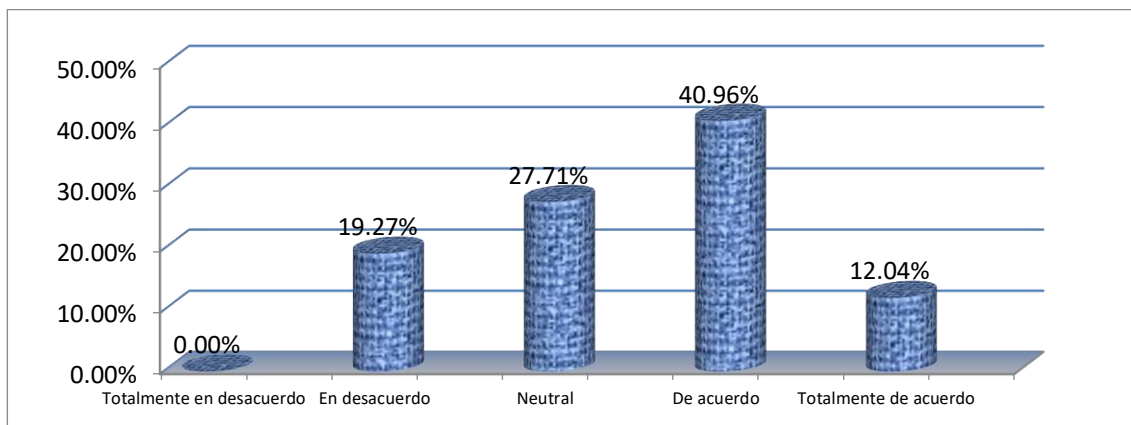
Comodidad brindada por el restaurante	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	16	19,27
Neutral	23	27,71
De acuerdo	34	40,96
Totalmente de acuerdo	10	12,04
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Tal como se observa en la Figura 12 sobre las comodidades requeridas por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, el 40,96% de los clientes manifestaron estar de acuerdo. De igual forma, el 12,04% está totalmente de acuerdo.

Por otro lado es necesario trabajar con el porcentaje de clientes que se mantiene en una posición neutral (27,71%); teniendo en cuenta que, un servicio que brinde las comodidades requeridas, llevará como consecuencia una alta satisfacción del cliente. Este debe ser el objetivo principal de una empresa, en razón a que las consecuencias que esta satisfacción traerá serán vitales para el negocio, pues lo afectará en todos sus ámbitos.

Para conseguir este alto grado de satisfacción deseada, se debe crear una estrategia para el negocio. Por lo tanto, no se debe descuidar la comodidad que debe brindar constantemente el restaurante Marako's Grill S.A.C



**Figura 12. Comodidad brindada por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –**  
Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 13. Rapidez en la atención que se brinda en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo**

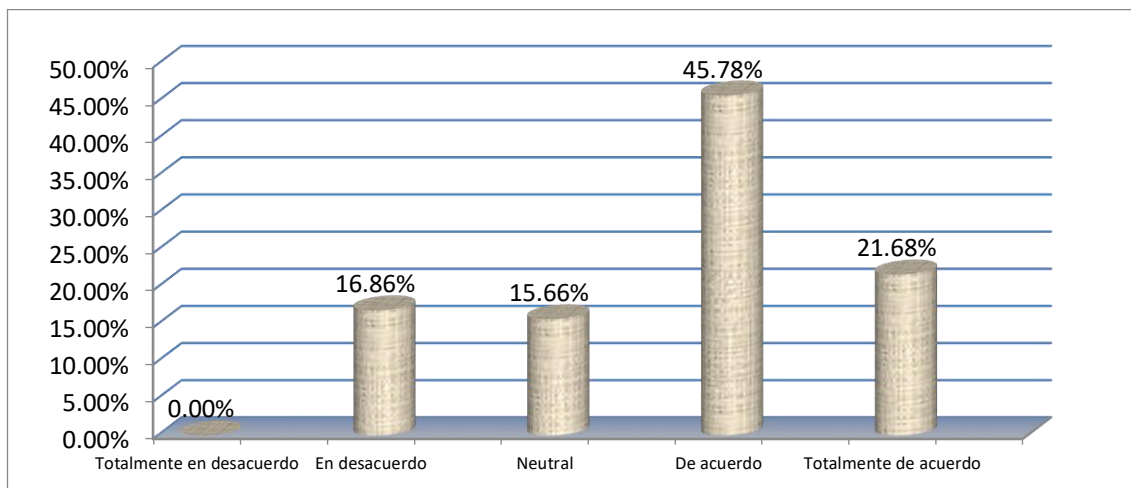
Rapidez en la atención que brinda el restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	14	16,86
Neutral	13	15,66
De acuerdo	38	45,78
Totalmente de acuerdo	18	21,68
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

En la Figura 13 se observa que, el 45,78% de los clientes respondieron estar de acuerdo con la rapidez en la atención que se brinda en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. Sin embargo, se observó que el 16,86% estuvo en desacuerdo.

Apreciamos que, este es un factor muy influyente en los clientes, a la hora de decidir a qué restaurante acudir. Aunque para dar un buen servicio al cliente, no basta con atenderlo con amabilidad, sino que también es necesario atenderlo con rapidez.

Una atención de excelente calidad en el restaurante Marako's Grill S.A.C., podría quedar arruinada si se le hace esperar de más al cliente. No hay nada peor para este que tener que esperar demasiado, ya sea para que lo atiendan, para que le entreguen un producto o para que le brinden un servicio.



**Figura 13. Rapidez en la atención que se brinda en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 14. Grado de aceptación del Servicio brindado e higiene del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

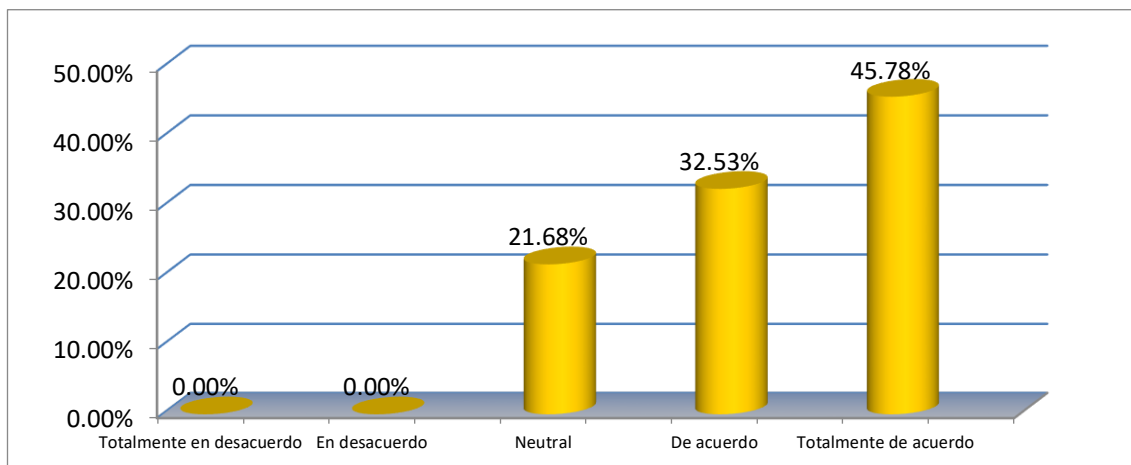
Grado de aceptación del servicio brindado.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	00	0,00
Neutral	18	21,68
De acuerdo	27	32,53
Totalmente de acuerdo	38	45,78
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Se puede apreciar que, en la Figura 14 acerca del grado de aceptación del Servicio brindado e higiene del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, el 45,78% de los clientes, están totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 21,68% se mantiene en una posición intermedia o neutral.

La localización del restaurante Marako's Grill S.A.C., y la distribución e higiene de sus ambientes (cocina, almacenes, salones, servicios higiénicos, ambiente para basura, servicio de primeros auxilios, con sistemas de seguridad) son importantes para brindar un servicio de calidad. Pero, llama la atención que un grupo de clientes se mantenga en una opinión neutral, con respecto a este punto se deben propiciar acciones tendientes a mejorar los ambientes del restaurante.





**Figura 14. Grado de aceptación del Servicio brindado e higiene del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

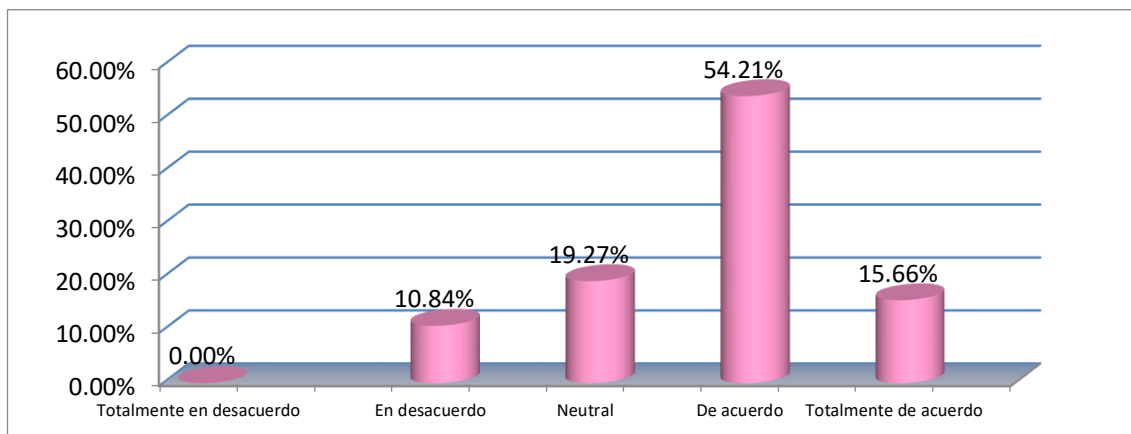
**Tabla 15. . Conformidad con la seguridad que brinda el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo a sus clientes.**

<b>Conformidad con la seguridad que brinda el restaurante.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	09	10,84
Neutral	16	19,27
De acuerdo	45	54,21
Totalmente de acuerdo	13	15,66
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Se observa que, en la Figura 15 sobre la seguridad que brinda el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes, el 54,21% está de acuerdo. A diferencia del 10,84% que refiere estar en desacuerdo.

Los tipos de accidentes o percances más comunes en restaurantes están relacionados con resbalones y caídas, quemaduras, cortes, robos y otros determinados por las características propias de las instalaciones o la seguridad que brinde la empresa. Al respecto Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo, cuenta con personal de seguridad particular. Dada la naturaleza de la operación de esta empresa, se debe contar con un programa de administración de riesgos, que va más allá de únicamente un programa de seguridad. Se requiere un programa integral, que cuente con el apoyo total de la administración y esté diseñado con el consenso de todos.



**Figura 15. Conformidad con la seguridad que brinda el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

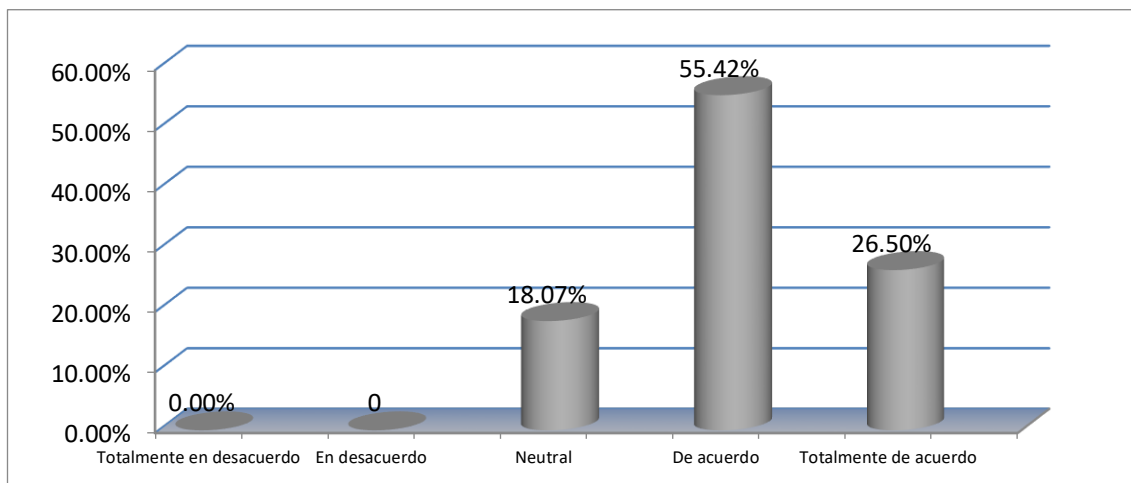
**Tabla 16. Servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes.**

Servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	00	0,00
Neutral	15	18,07
De acuerdo	46	55,42
Totalmente de acuerdo	22	26,50
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Al observar la Figura 16 sobre los servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes; el 55,42% está de acuerdo. Sin embargo, el 18,07% se mantuvo en una posición neutral.

A pesar que no existe un porcentaje de opinión que se encuentre en desacuerdo. No obstante hay que tener en cuenta el porcentaje de clientes que se mantienen en una posición neutral (18,07%). Sobre la confiabilidad en el restaurante Marako's Grill S.A.C., constituye un factor clave para lograr la confiabilidad es querer ser confiable. Es decir, la capacidad de prestar el servicio en forma correcta y confiable. De esta manera, la confiabilidad hace referencia a que la empresa cumpla con todas sus promesas pactadas.



**Figura 16. Servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

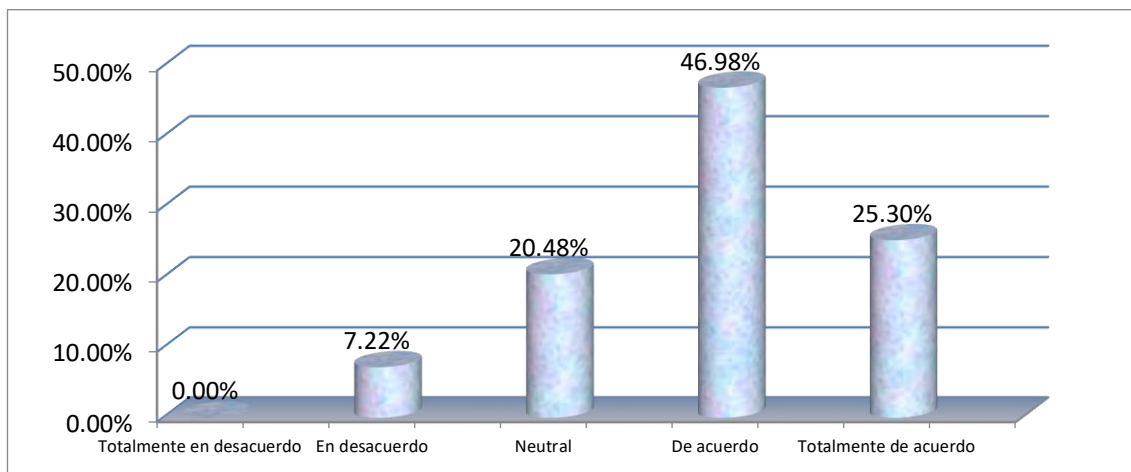
**Tabla 17. Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes**

Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	00	0,00
En desacuerdo	06	7,22
Neutral	17	20,48
De acuerdo	39	46,98
Totalmente de acuerdo	21	25,30
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

En la Figura 17 se puede observar que, el 46,98% de los clientes encuestados está de acuerdo en que la información brindada por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes, es en forma adecuada y oportuna. Solo 6 clientes (7,22%) estuvieron en desacuerdo.

Está comprobado que las personas que desisten de comprar un producto o servicio, es debido a las fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Frente a esta problemática, la atención al cliente el restaurante Marako's Grill S.A.C. debe ser calidad, con información adecuada y oportuna, para que el cliente que recibe la información no solo tenga una idea del producto, sino además el apoyo de la persona que lo va atender.



**Figura 17. Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

**Tabla 18. Rapidez del servicio recibido en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes.**

Información brindada en forma adecuada y oportuna por el restaurante.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	02	2,40
En desacuerdo	11	13,25
Neutral	24	28,91
De acuerdo	30	36,14
Totalmente de acuerdo	16	19,27
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

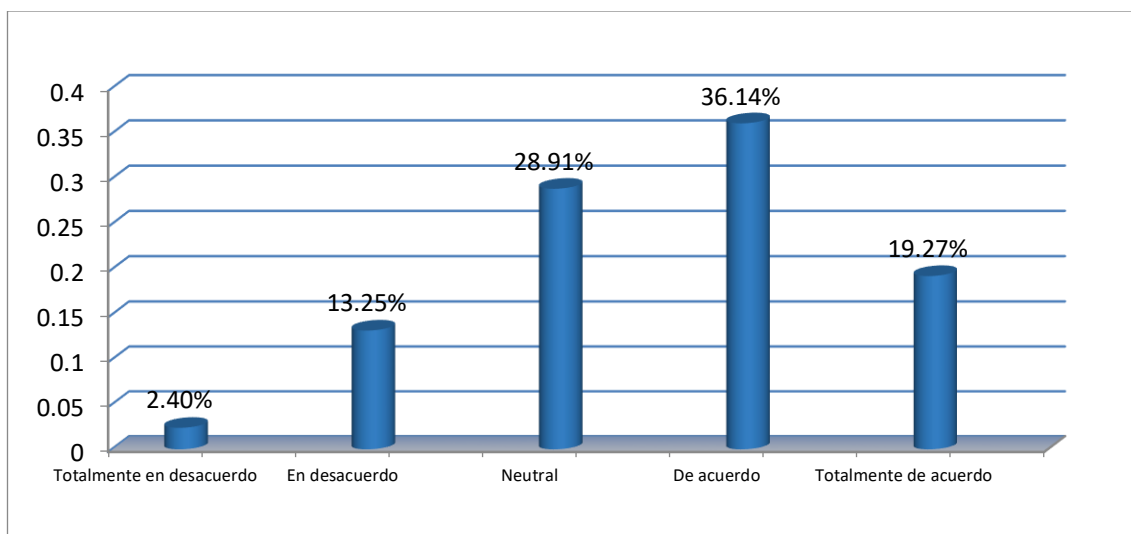
Como se puede observar en la Figura 18 con respecto a la rapidez del servicio recibido en el restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo a sus clientes, el 36,14% está de acuerdo. A diferencia del 2,40% que representan a dos clientes, que manifestaron estar totalmente en desacuerdo.

Es necesario que se tenga claro que, un servicio bien encaminado puede ser una excelente estrategia de mercadeo para una organización.

El servicio debe abarcar a todo el personal que tenga relación directa con el cliente en forma rutinaria.

De esta forma, un servicio rápido, llevará como consecuencia una alta satisfacción del cliente. Este debe ser el objetivo principal de la empresa, ya

que las consecuencias que esta satisfacción traerá serán vitales para el negocio, pues lo afectara en todos sus ámbitos.



**Figura 18. Rapidez del servicio recibido en el restaurante Marako's Grill S.A.C.**

Fuente: Encuesta. Elaboración propia basada en encuestas.

Los resultados antes descritos en este primer objetivo, permiten concluir lo siguiente: El trato por parte del personal que labora en el restaurante, hay casi un consenso total que el trato es bueno. De igual forma, el ambiente del restaurante Marako's Grill S.A.C. es considerado agradable por los clientes.

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA MARAKO'S GRILL S.A.C. –CHICLAYO**

En la presente entrevista realizada a la Contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C.

–Chiclayo, se trata de tener ideas fuerza, para la elaboración del Modelo EFQM. Para ello se utilizó la entrevista a profundidad semiestructurada dirigida a la contadora de la empresa Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, C.P.C Gloria María Suclupe Morales.

La entrevista a profundidad semiestructurada dirigida a la Contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, fue previamente evaluada y validada por 3 profesionales expertos en el área de estudio, quienes individualmente revisaron y recomendaron mejoras en la redacción, en el enfoque de las preguntas y en otros detalles para la mejor obtención de los resultados. Los expertos quienes evaluaron el instrumento fueron:

Alejandro Miano Montero, Licenciado en Recursos Humanos – con 30 años de experiencia laboral.

Fernando Suárez, Licenciado en Recursos Humanos con 16 años de experiencia laboral.

María Antonieta García Carrizales, Licenciada en letras, Magister en Administración – con 22 años de experiencia laboral.

Para evidenciar la correcta aplicación del instrumento validado en la presente investigación se realizaron diversas tomas fotográficas y el audio correspondiente. (Véase el anexo N° 5).

Preg. 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. Aunque tratamos de orientarnos a cumplir con ciertos parámetros de calidad. Sin embargo, muchas veces tenemos que insistir con algunos trabajadores.

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

En términos generales, yo diría que sí y considero que 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.

Preg. 3. ¿Cree Ud. que 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.

Preg. 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, siempre tratamos de cumplir con todos los pedidos.

Preg. 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.

Preg. 6.- ¿Le gustaría qué en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, se implemente 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

Después de haber realizado la entrevista a la Contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, se llegó a la conclusión que la Contadora tiene una idea general del modelo EFQM. Sin embargo, según lo recogido en la entrevista, se evidencian ciertos problemas sobre todo en la mejora de los servicios de calidad y en la cobertura, que le permitan fortalecer aún más sus servicios.

Asimismo, se evidenció la preocupación por el constante cambio del personal, lo cual trae consigo problemas en la adecuación en la atención que se les debe brindar a los clientes. Por otro lado, hay fortalezas que se deben mencionar, entre una de ellas que los clientes consideran confiable el servicio que brinda el restaurante.

Finalmente, no se encontró una respuesta consistente, en el sentido de querer aplicar el Modelo EFQM en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, ya que la entrevistada manifestó la existencia de otros modelos y que no estaba segura de que este modelo sea el más adecuado para ellos. Al respecto, después de la entrevista la investigadora le explicó a la Contadora los beneficios que le traería este modelo para el restaurante.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de entrevista a profundidad semiestructurada hacia la contadora del restaurante fueron, 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 se pudo constatar en estos momentos el restaurante estaba casi lleno. Sin embargo, pesar de ello, manifestó la entrevistada, creo que se pueden reforzar algunos aspectos y brindar mejoras en la calidad de atención de nuestros clientes.

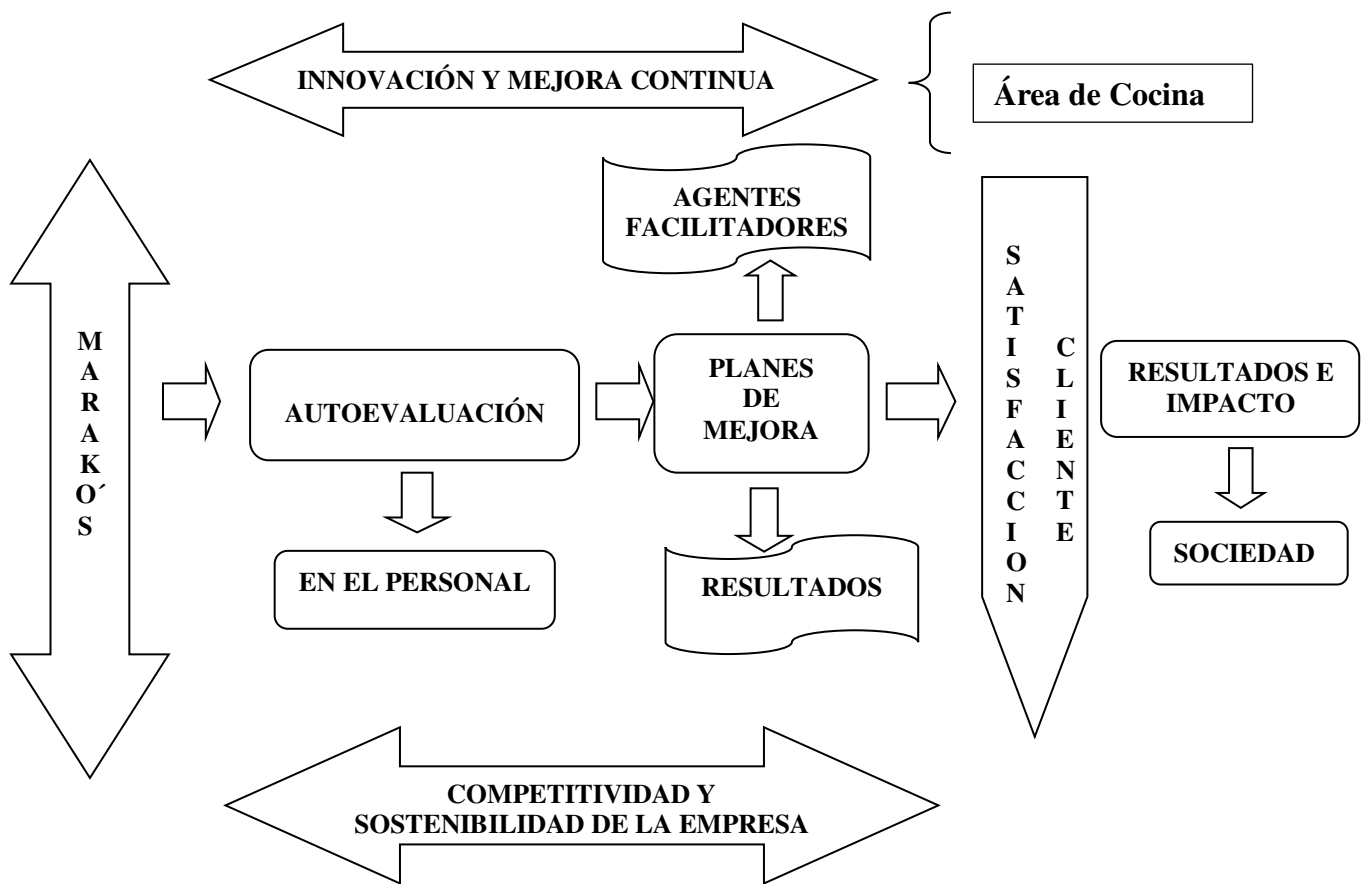
Sobre la propuesta de la aplicación del Modelo EFQM, en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, podemos decir que, según el análisis realizado, es importante, ya que su aplicación fortalecerá las acciones de mejora del restaurante. Asimismo, según la entrevista sostenida con la Contadora de la empresa, si bien es cierto, que al principio no mostraba seguridad en un solo Modelo. Sin embargo, vemos que su aplicación mejorará los varios aspectos, entre ellos, el liderazgo, las estrategias, mejorará el buen desempeño del personal trabajador en la empresa, se dará importancia a las alianzas estratégicas con otras empresas, se aplicará el enfoque de procesos, se mejorará la

satisfacción del personal, se mejorarán los resultados ante la sociedad y se obtendrán recursos clave para el éxito de la empresa.

**4.1.2. Diseñar y proponer el Modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios: Liderazgo, Estrategias, Recursos Humanos, Recursos y Alianzas, Procesos, Satisfacción del Cliente y Satisfacción del Personal.**

El modelo diseñado basado en la herramienta EFQM, que a continuación se presenta para el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, se ha elaborado teniendo en cuenta el análisis de los resultados que reflejan la realidad y actual situación de la empresa. Queda claro que, se ha estructurado en razón a que el Modelo EFQM, es dinámico y tiene como principal principio: la mejora continua.

**Gráfico 1. Modelo EFQM de excelencia aplicado al restaurante Marako's grill S.A.C. –Chiclayo**



**Elaboración Propia**

El Modelo diseñado parte de Autoevaluación, atendiendo la recomendación de la EFQM de adoptar el proceso de autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente.



Por lo tanto, Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, requiere conocer la situación desde su inicio, para lo cual es preciso analizar los resultados que ha obtenido en el pasado, los procesos que los han determinado y los objetivos perseguidos por la organización. La práctica que para ello se propone es la autoevaluación definida como un examen completo, sistemático y periódico de las actividades y resultados de la empresa, comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de autoevaluación permitirá a Marako's Grill S.A.C., diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se pondrán en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento.

Una vez realizada la autoevaluación; es decir después de haber detectado las debilidades de la empresa, es necesario que se propongan los planes de mejora, los cuales constituyen un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento.

A partir de los resultados obtenidos se debe establecer el plan de mejora que se va a llevar a cabo donde se deberá especificar: las acciones de mejora que se van a emprender, recursos necesarios, responsables y plazo para cada una de las acciones de mejora. Es muy importante llevar a cabo estas mejoras porque al haber realizado un estudio de este tipo, los clientes van a esperar que la empresa mejore en algún aspecto. Si ellos no detectan mejoras, si ven que sus sugerencias no se han tenido en cuenta, su grado de satisfacción disminuirá debido a las expectativas generadas.

En Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. El plan de mejora en esta empresa debe redundar en una mejora continua, tomando como referencia los nueve criterios del Modelo EFQM.

La innovación y la mejora continua vande la mano debido a la competitividad de las organizaciones, estas deben tomar en cuenta la innovación de procesos como elemento primordial para su progreso. Cuando se va aplicar innovación de procesos se necesita realizar un análisis bien detallado referente a su entorno.

La importancia de la innovación en Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo se basa en que permitirá a la empresa, mejorar la calidad de sus servicios.

Entre tanto, se debe promover la mejora de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar, ya que la calidad forma parte de un proceso dinámico de perfeccionamiento que no tiene fin.

Todo lo antes mencionado, propiciará la satisfacción del cliente; y de esta manera alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda empresa que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados.

La importancia de la satisfacción del cliente en los restaurantes reside en que un cliente satisfecho será un activo para el restaurante debido a que probablemente volverá a usar sus servicios o dará una buena opinión al respecto de la empresa, lo que conllevará un incremento de los ingresos para la misma. Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará y si su insatisfacción alcanza un determinado grado optará por cambiar de restaurante.

En este caso es importante que, en el restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, los clientes salgan satisfechos y puedan retornar y recomendar clientes nuevos.

A continuación, se obtendrán los resultados e impacto. El modelo ofrece la posibilidad de realizar autoevaluaciones, las que permiten cuantificar el nivel de calidad de la gestión de la organización y poder seguir su tendencia o resultados de impacto a lo largo del tiempo. Además, utilizado como una herramienta interna, a Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo le ayudará a detectar fortalezas y áreas de mejora de la empresa, y permitirá el desarrollo de planes de mejora.

La competitividad y la sostenibilidad son sin ninguna duda los retos a alcanzar de las empresas hoy en día. En presencia de mercados cada vez más globales, la competitividad se hace cada vez más un imperativo en nuestras organizaciones.

En el sentido más amplio podríamos expresar que si Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, si quiere competir de forma exitosa con los restaurantes de la zona, tiene que demostrar su compromiso con su propia sostenibilidad. De preferencia, si pretende generar valor a los diversos grupos de interés de forma sostenible tiene que ser capaz de competir en mercados más amplios. Es lo que se denomina como la interdependencia entre sostenibilidad y competitividad. Estos dos aspectos van ligados bajo un mismo engranaje que es la innovación.

Sobre las consideraciones anteriores, se ha tomado para el modelo del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, los nueve criterios, basados en el Modelo EFQM; los cuales tratan sobre lo que la organización hace y cómo lo hace.

Estos criterios son: liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave. Frente a los cuales se evalúa el progreso de la organización hacia la excelencia. Por motivos de conveniencia, el modelo agrupa los criterios en dos categorías: agentes facilitadores y resultados. Cada criterio se fundamenta en distintos elementos para contrastar con la práctica de la organización y ayudar a la autoevaluación de la empresa. (Tisnado, 2009)

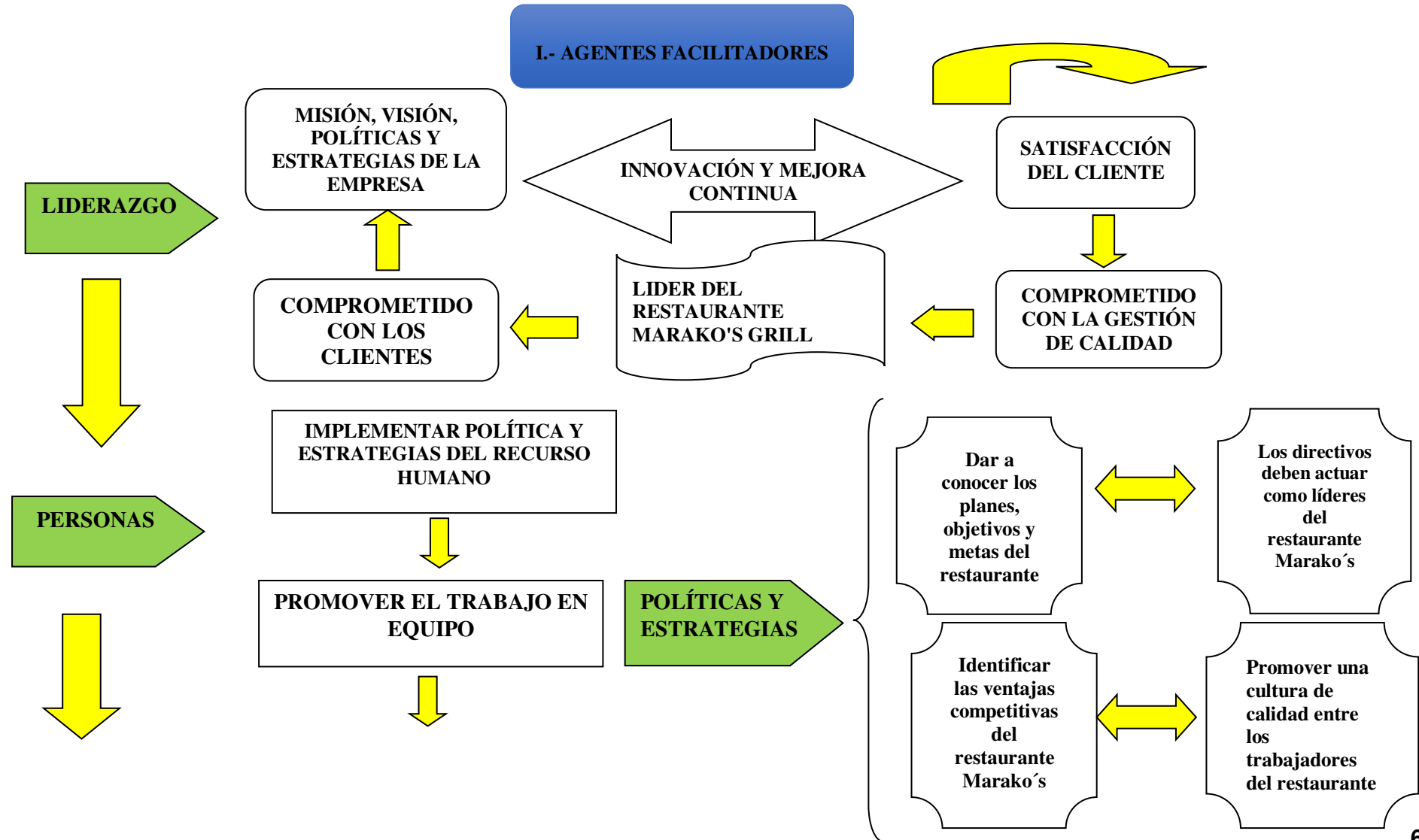
El grupo formado por los llamados “Agentes facilitadores” se refiere a lo que hace la organización y cómo lo hace. Los criterios agentes definen lo que pretende conseguir la organización mediante el liderazgo, la política y estrategia, el personal, los recursos, y los procesos.

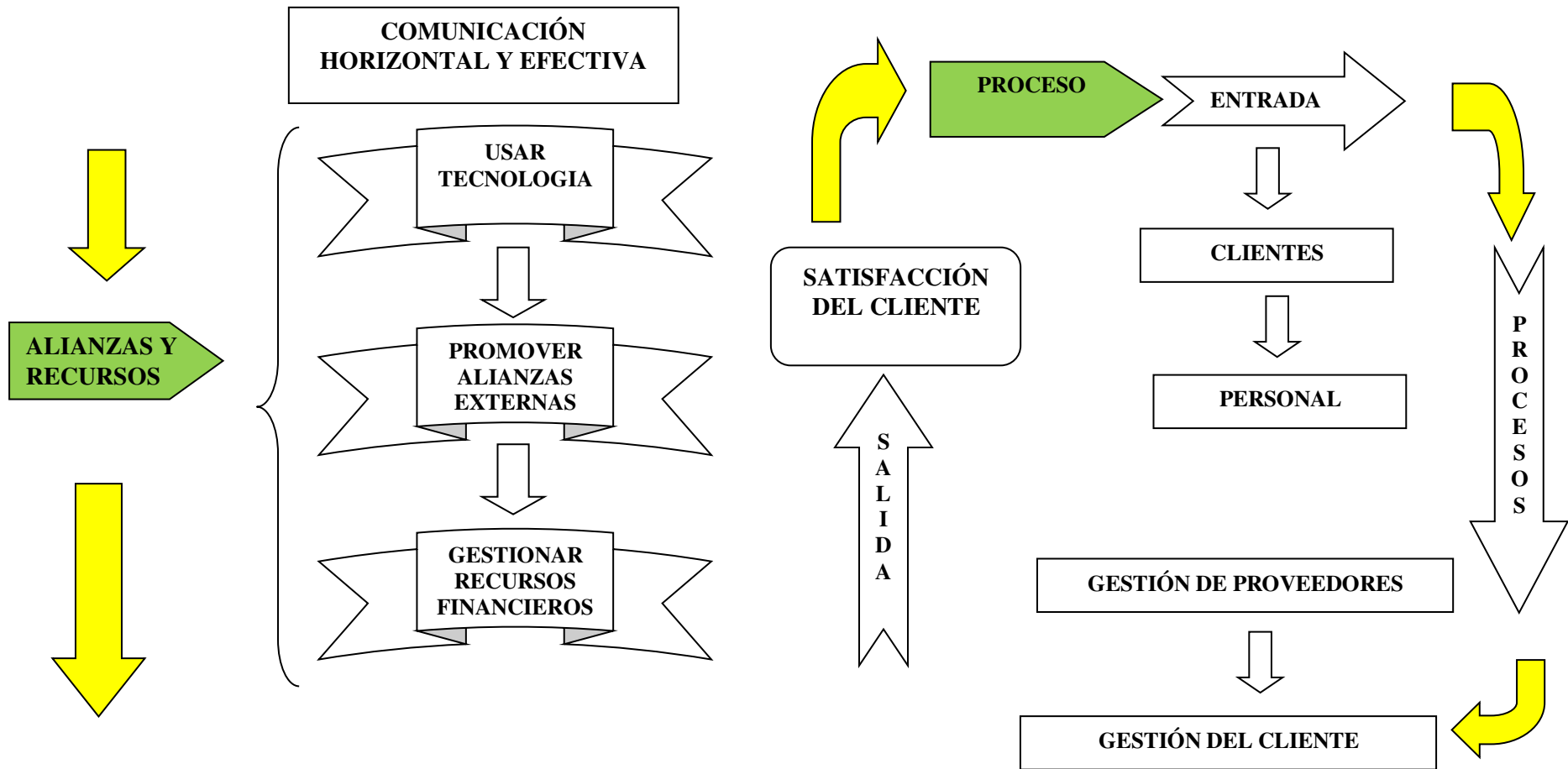
El grupo de criterios “Resultados” da cuenta de los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. La premisa establecida por el Modelo EFQM explica cómo los agentes facilitadores son los determinantes de los Resultados alcanzados. Por tanto, los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos, y los procesos. (Tisnado, 2009).

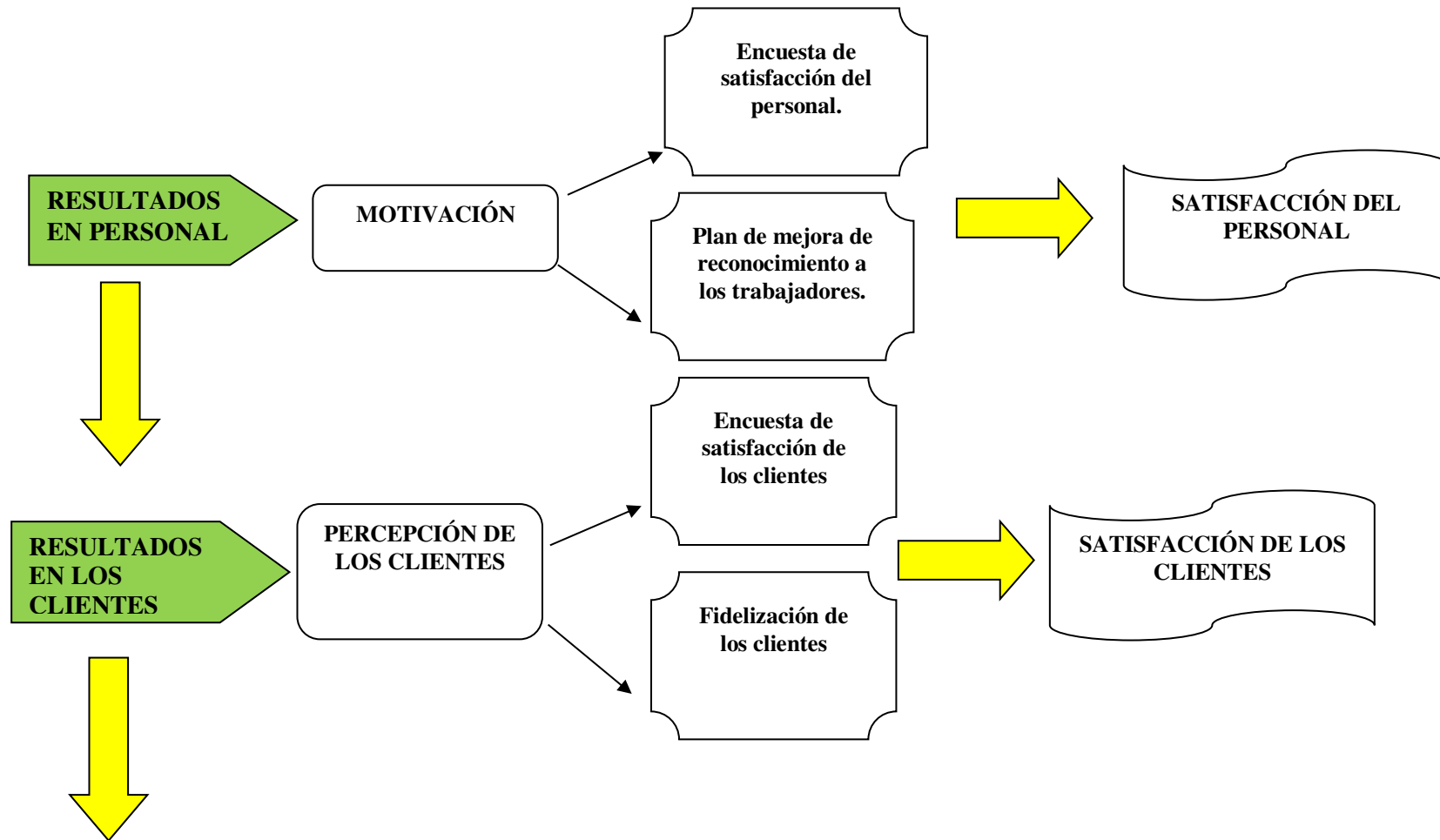
Sobre el diseño de la aplicación del Modelo EFQM, en el restaurante Marako’s Grill S.A.C. –Chiclayo, podemos decir que, según el análisis realizado, es importante, ya que su aplicación fortalecerá las acciones de mejora del restaurante.

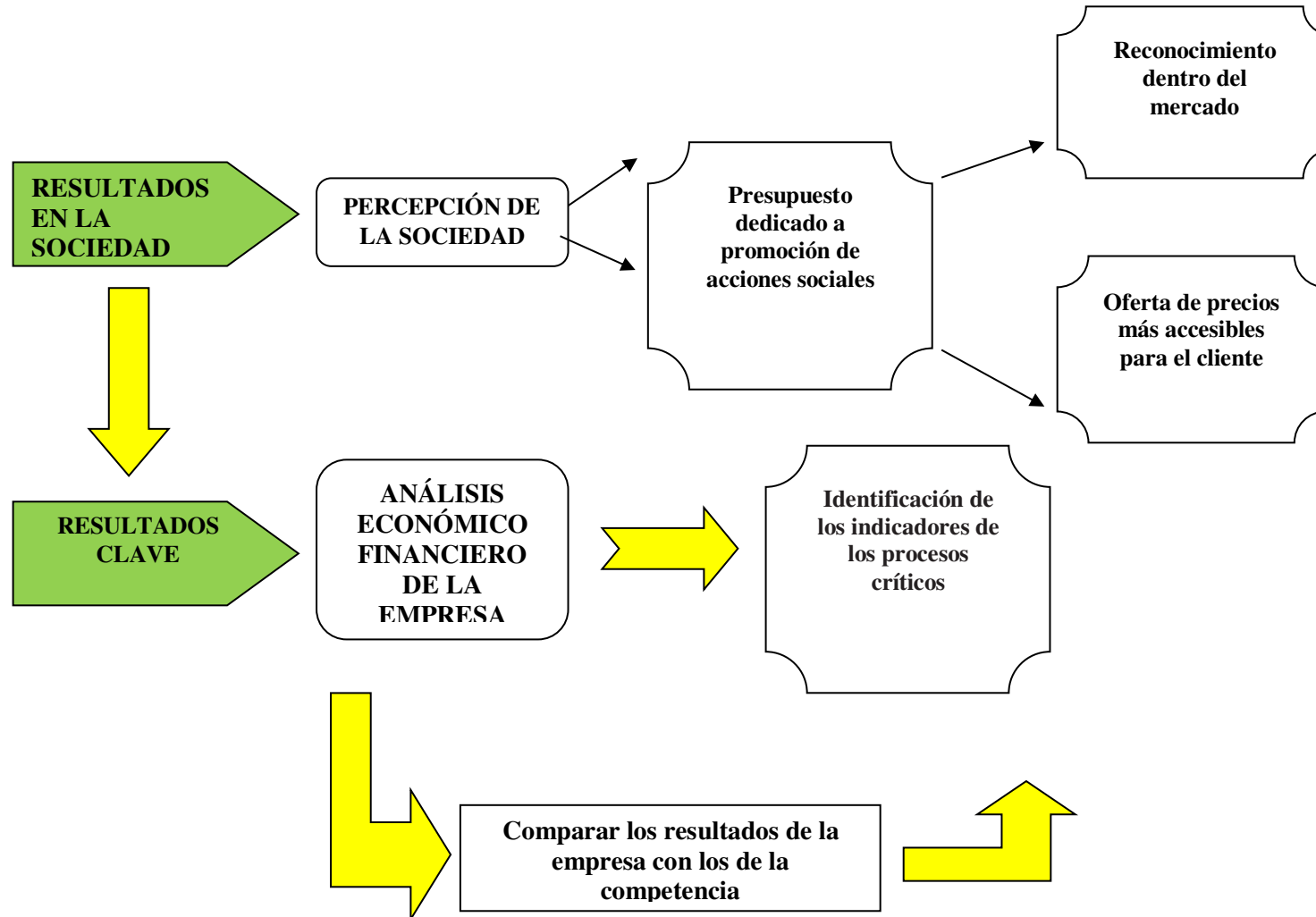
4.1.3. Proponer un Modelo de Calidad basado en el Modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principio la mejora continua.

Gráfico 2. Modelo Efqm Aplicado A Marako`S Grill De Chiclayo









**Gráfico 3. Plantillas EFQM para la evaluación de los Puig y Duran (2011)**

<b>CRITERIO 1 LIDERAZGO</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura, los valores y la estructura del servicio, con la participación de los líderes del restaurante Marako's Grill.		
<b>Subcriterio 1 a</b> Los responsables del servicio demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia en la gestión.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora de forma explícita un plan estratégico, y como difunde la misión, visión y valores del restaurante Marako's Grill, de modo que pueda ser reconocido por todas las partes involucradas y que sirva de compromiso dentro del restaurante.</li> <li>• Impulsa las acciones y los valores propios recogidos en la política y estrategia.</li> <li>• Promueve actitudes y comportamientos éticos y fomenta la innovación y la creatividad en las personas.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 1 LIDERAZGO</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura, los valores y la estructura del servicio, con la participación de los líderes del restaurante Marako's Grill.		
<b>Subcriterio 1 b</b> Los responsables trabajan activamente con personas del restaurante o de afuera, para promover y desarrollar los intereses de todas las partes involucradas y satisfacer sus expectativas.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica a sus clientes y usuarios para conocer, comprender y responder adecuadamente a sus necesidades, haciéndose accesibles y respondiendo con rapidez y equilibrio a las propuestas que reciben.</li> <li>• Identifica a sus principales proveedores y llega a acuerdos con ellos para la mejora de la eficacia y la eficiencia.</li> <li>• Es accesibles a las personas y reconoce, de alguna manera concreta, los esfuerzos realizados por personas del servicio.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>



<b>CRITERIO 1 LIDERAZGO</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura, los valores y la estructura del servicio, con la participación de los líderes del restaurante Marako's Grill.		
<b>Subcriterio 1 c</b> Los responsables garantizan que la estructura del servicio está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura del mismo y del restaurante.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseña o colabora en la organización del servicio para alcanzar la misión, la visión y los valores propios y del restaurante, de un modo eficiente, participando en la identificación, definición y evaluación de los procesos clave, poniendo los medios para que todas las personas se impliquen en la consecución de la política y la estrategia, y teniendo en cuenta las prioridades de esta en el diseño de sus actuaciones.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>  <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 1 LIDERAZGO</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura, los valores y la estructura del servicio, con la participación de los líderes del restaurante Marako's Grill.		
<b>Subcriterio 1 d</b> Los responsables garantizan que los procesos del servicio se gestionaran y se mejoran sistemáticamente.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>Concreta e impulsa la gestión de procesos, asigna responsables, desarrolla los procesos claves según diseños aprobados y los mejora sistemáticamente.</li> <li>Aplica estándares en la gestión de procesos.</li> <li>Impulsa la participación de todos los implicados y difunde las mejoras hacia toda la empresa, resuelve los problemas de comunicación y organización entre clientes o usuarios externos y las personas del servicio.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>  <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 1.- PERSONAS</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrolla, conduce e impulsa en pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.		
<b>Subcriterio 2 a</b> La política y la estrategia del servicio se comunican.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica de manera eficaz la política y la estrategia a clientes y usuario, personas del servicio y otras partes involucradas, y verifica si han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles del servicio.</li> <li>• Desarrolla planes de acción de acuerdo con los objetivos y establece prioridades de acuerdo con la misión.</li> <li>• Se asegura que la política y la estrategia formen parte sistemática de los planes de formación de las personas.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>  <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 2.- PERSONAS</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrolla, conduce e impulsa en pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.		
<b>Subcriterio 2 b</b> Planificación y mejora del personal del servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene en cuenta su política y estrategia, su estructura y el marco de sus procesos en el diseño del perfil competencial y selección de las personas.</li> <li>• Involucra a todo su personal en el desarrollo de las políticas y estrategias, actualizando roles y funciones.</li> <li>• Propicia un ambiente interno de motivación, de desarrollo profesional y de equidad en materia de empleo: horarios, permisos, formación, salarios, etc. (con respecto, por ejemplo, a la igualdad de oportunidades).</li> <li>• Estudia y planifica los recursos e instalaciones y los mejora para que las personas puedan comprometerse con los objetivos y cumplir con sus responsabilidades.</li> <li>• Conoce de forma sistemática la opinión de todo el personal.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>  <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>



<b>CRITERIO 2 .-PERSONAS</b>		
Objetivo: Analizar cómo se desarrolla, conduce e impulsa en pleno potencial de las personas, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.		
<b>Subcriterio 2 d</b> Atención y reconocimientos a las personas		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece y utiliza sistemas de reconocimiento del desempeño, ya sea individual o grupal, evalúa su efectividad y promueve alternativas para mejorarlas.</li> <li>• Promueve la seguridad en el puesto de trabajo, presta y mejora la atención a las personas, a las normas de compañerismos, a las enfermedades, riesgos físicos y psicológicos y promueven la superación de conflictos y tensiones.</li> <li>• Escucha y apoya las iniciativas del personal que demuestren ser eficaces con la propia política y estratégica.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>          <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 3 .-POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
Objetivo: Analiza como el servicio desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica, orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúan, utilizando una estrategia adecuada.		
<b>Subcriterio 3 a</b> La política y la estrategia del servicio están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los colectivos y personas involucradas, orientándose hacia la que, en todo momento, debe de estar alineada.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y comprende la política y la estrategia global de la Universidad, promueve la alineación del servicio con aquella y explicita la forma en que desde el servicio se contribuye a la implementación del Pan Estratégico de la Universidad.</li> <li>• Identifica los clientes y usuarios a quienes se dirige su política y estrategia y la planifica de forma clara y precisa, acorde con su misión, visión y valores.</li> <li>• Utiliza la información relevante procedente de sus clientes y usuarios, de los proveedores, de las personas del servicio, de la sociedad en general, de los mejores servicios universitarios, de datos demográficos y económicos, de las directrices, normativas, legislación y de los avances tecnológicos e innovaciones conocidos, para concretar a corto, medio y largo plazo las políticas y las estrategias.</li> <li>• Estudia, comprende y previene las necesidades y expectativas futuras de sus clientes y usuarios (internos y externos).</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>          <b>Áreas de mejora</b>

ENFOQUE	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN
<b>CRITERIO 3 .-POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
Objetivo: Analiza cómo el servicio desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica, orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúan, utilizando una estrategia adecuada.		
<b>Subcriterio 3 b</b> La política y la estrategia del servicio están basadas en información obtenida por evaluación del rendimiento y a través de las actividades relacionadas con la investigación y la creatividad.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza indicadores internos de resultados para concretar la política y la estrategia, y los compara con los mejores servicios.</li> <li>• Asume las responsabilidades sociales, medioambientales y legales que puedan afectarle.</li> <li>• Comprende el impacto de las nuevas tecnologías y de las innovaciones aplicadas.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>           <b>Áreas de mejora</b>	
ENFOQUE	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN

<b>CRITERIO 3 .-POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
Objetivo: Analiza cómo el servicio desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica, orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúan, utilizando una estrategia adecuada.		
<b>Subcriterio 3 c</b> La política y la estrategia del servicio se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa la política y estrategia planificada y la revisa, actualiza y mejora de forma sistemática, organizando y asignando recursos para su desarrollo.</li> <li>• Asigna los responsables a cada plan de acción y promueve y verifica que se asuman la propiedad y la responsabilidad de los mismos.</li> <li>• Identifica los factores críticos de éxito y establece indicadores para evaluar su eficacia.</li> <li>• Desarrolla escenarios alternativos y planes de contingencia.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>           <b>Áreas de mejora</b>	
ENFOQUE	DESPLIEGUE	EVALUACIÓN Y REVISIÓN

<b>CRITERIO 4 .-ALIANZAS Y RECURSOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio gestiona sus recursos internos (espacios, equipos financieros, materiales, etc.). Y también los vinculados con proveedores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo		
<b>Subcriterio 4 a</b> Gestión de los recursos financieros del servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiona sus recursos económicos - financieros para que apoyen la política y la estrategia, identificando, estableciendo objetivos y analizando tendencias: elaboración, seguimiento y revisión del presupuesto y análisis detallado de los resultados para mejorar la asignación eficiente de los recursos.</li> <li>• Evalúa las decisiones de inversión (edificios, equipos, incorporación de nuevas tecnologías, documentación, etc). Y gestiona en la medida de lo posible la diversificación de ingresos.</li> <li>• Involucra a su personal en la gestión de gastos e ingresos.</li> <li>• Mantiene actualizado los inventarios.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>          <b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>



<b>CRITERIO 4 .-ALIANZAS Y RECURSOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio gestiona sus recursos internos (espacios, equipos financieros, materiales, etc). Y también los vinculados con proveedores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo		
<b>Subcriterio 4 c</b> Gestión de los inmuebles, equipos, tecnologías y materiales del servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiza sus activos de acuerdo con su política y estrategia.</li> <li>• Dispone de un plan de seguridad de infraestructura y equipo.</li> <li>• Explora equipos innovadores para la mejora continua del servicio y tecnologías alternativa.</li> <li>• Optimiza el consumo de energía, los suministros, reciclan los residuos y aprovechan al máximo la tecnología existente para la conservación de los recursos no renovables.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 4 .-ALIANZAS Y RECURSOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio gestiona sus recursos internos (espacios, equipos financieros, materiales, etc). Y también, los vinculados con proveedores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión del mismo		
<b>Subcriterio 4 d</b> Gestión de recursos externos, incluidas las alianzas.		
Se trata de reflejar cómo el servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla acuerdos con los proveedores y los clientes, identificando posibles alianzas para la mejora del servicio.</li> <li>• Establece acuerdos de colaboración en el funcionamiento del servicio.</li> <li>• Se evalúa las incidencias de las colaboraciones en el funcionamiento del servicio.</li> </ul>		<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>



<b>CRITERIO 5 .-PROCESOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las presentaciones que ofrecen.		
<b>Subcriterio 5 a</b> Identifica las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios del servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta la información y la participación de los clientes (internos y externos) en el diseño, desarrollo y mejora de las presentaciones.</li> <li>• Utiliza información del personal, clientes, proveedores u otras partes involucradas, así como los datos obtenidos de la comparación con otros servicios, para determinar necesidades y expectativas.</li> <li>• Comunica, ofrece y promocionan las presentaciones a clientes existentes y potenciales.</li> <li>• Atiende de modo adecuado a los clientes potenciales que entran en contacto con el servicio.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 5 .-PROCESOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las presentaciones que ofrecen.		
<b>Subcriterio 5 b</b> Se diseña y se desarrolla los procesos de las presentaciones que ofrecen el servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza los datos procedentes de la investigación sobre las necesidades y expectativas de los clientes y del personal: encuestas, entrevistas, grupo de trabajos, etc. Para el estudio y diseño de las presentaciones futuras de sus clientes y usuarios.</li> <li>• diseña, produce y actualiza instrumentos de apoyo para desarrollo de los procesos (manuales, formularios, etc).</li> <li>• Describe el mapa de procesos y la metodología seguida para su identificación el grado de implicación de los responsables y el seguimiento de los resultados.</li> <li>• Diseña y desarrolla nuevas actividades complementarias para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 5 .-PROCESOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las presentaciones que ofrecen.		
<b>Subcriterio 5 c</b> Se evalúa y se mejora los procesos de las presentaciones que ofrece el servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio:		<b>Puntos fuertes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza información de clientes, proveedores y asociados para establecer planes de mejora, relacionándolos con indicadores y logros anteriores, revisando los procesos y modificando las estructuras organizativas si es necesario.</li> <li>• Utiliza los recursos de las encuestas y otras formas recogidas de estructurada de datos (entrevistas, etc.) para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Diseño y desarrolla las pertinentes acciones correctivas para los procesos existentes.</li> <li>• Diseña y desarrolla procesos complementarios, alternativos o sustitutivos.</li> </ul>		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>

<b>CRITERIO 5 .-PROCESOS</b>		
Objetivo: Analizar cómo el servicio diseña, desarrolla y mejora sus procesos con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros a través de las presentaciones que ofrecen.		
<b>Subcriterio 5 d</b> Se cultivan y se mejoran las relaciones con los clientes y usuarios del servicio.		
Se trata de reflejar cómo el servicio:		<b>Puntos fuertes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene contactos proactivos con sus clientes y gestiona eficazmente la información que le proporcionan.</li> <li>• Se esfuerza por mejorar las relaciones con cada uno de sus clientes; concreta y mantiene un plan de atención a los antiguos clientes.</li> <li>• Forma y mantiene actualizadas a todas las personas que tratan con los clientes.</li> </ul>		<b>Áreas de mejora</b>
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESPLIEGUE</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN</b>



<b>CRITERIO 6 .-RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en relación con el desarrollo de las personas.	
<b>Subcriterio 6 b</b> Indicadores de rendimiento.	
<p>Se trata de reflejar las medidas internas, objetivas que ayudan al servicio a supervisar, entender, presidir y mejorar el rendimiento de las personas que lo integran, así como conocer de modo indirecto la percepción de su personal. Las medidas pueden incluir, dependiendo de las características del servicio, la relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia a capacitaciones.</li> <li>• Trabajo en equipo participación en actividades.</li> <li>• Reconocimiento de individuos y equipos: estabilidad en el puesto de trabajo tipo y calidad de reconocimiento otorgados al personal del servicio.</li> <li>• Quejas: número de quejas y su evolución. Atención a las quejas por parte de la dirección del servicio.</li> <li>• Subgerencias: número y atención.</li> <li>• Fidelidad al servicio: rotación del personal. Tiempo de dedicación.</li> </ul> <p>Promoción que hace del servicio. Demandas de empleo registradas</p>	<p><b>Puntos fuertes</b></p> <p><b>Áreas de mejora</b></p>
<b>RESULTADO</b>	

<b>CRITERIO 7 .-RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en relación a sus clientes y usuarios.		
<b>Subcriterio 7 a</b> Medidas de percepción.		
<p>Se trata de recoger las percepciones que los clientes y usuarios tienen de todas las presentaciones que ofrece el servicio, medidas por diversos procedimientos (reuniones y entrevistas, encuestas, buzón de opiniones, quejas...) sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las expectativas generadas.</li> <li>• La información adecuada respecto a las presentaciones, proyectos, programas y actividades.</li> <li>• La percepción por parte del cliente acerca de la seriedad y garantía del servicio.</li> <li>• La confianza y seguridad respecto al valor añadido que ofrece el servicio.</li> <li>• La disponibilidad del servicio (días de atención, hora de apertura, etc.).</li> <li>• La sensibilidad y la flexibilidad del personal a la hora de atender a los clientes.</li> <li>• La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.</li> <li>• La comunicación del servicio y sus clientes.</li> <li>• El clima de convivencia y relaciones humanas.</li> <li>• El trato correcto y amable.</li> <li>• La percepción del cliente en cuanto a la atención que recibe.</li> <li>• El tratamiento de las quejas y sugerencias.</li> </ul>	<p><b>Puntos fuertes</b></p>	<p><b>Áreas de mejora</b></p>
<b>RESULTADO</b>		

<b>CRITERIO 7 .-RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>		
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en relación a sus clientes y usuarios.		
<b>Subcriterio 7 b</b> Indicadores de rendimiento.		
Se trata de reflejas las medidas utilizadas internamente por el servicio con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar su percepción y la de los clientes externos.		<b>Puntos fuertes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes o usuarios y su evolución.</li> <li>• Felicitaciones recibidas por parte los clientes o usuarios y número y naturaleza de premios o distinciones conseguidas.</li> <li>• Número de entrevistas personales con clientes o usuarios.</li> <li>• Número de incidencias, quejas y reclamaciones.</li> <li>• Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las atendió, etc.)</li> <li>• Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.</li> <li>• Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibidos.</li> <li>• Innovaciones que han contribuido a la mejora.</li> <li>• Logro en comparación con los objetivos previstos.</li> </ul>		<b>Áreas de mejora</b>
<b>RESULTADO</b>		

<b>CRITERIO 8 .-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno local, nacional e internacional (según proceda).	
<b>Subcriterio 8 a</b> Medidas de percepción.	
Se trata de reflejar la percepción que tienen del servicio la sociedad y las autoridades a todos los niveles (medida a partir de encuestas, informas, etc.): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus actividades como parte responsable de la sociedad.</li> <li>• Incidencia en la comunidad.</li> <li>• Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>          <b>Áreas de mejora</b>
<b>RESULTADO</b>	

<b>CRITERIO 8 .-RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas del entorno local, nacional e internacional (según proceda).	
<b>Subcriterio 8 b</b> Medidas del desempeño y el rendimiento.	
Medidas del desempeño y el rendimiento. Se refleja en este apartado las medidas utilizadas internamente por el servicio con el fin de controlar, comprender, prevenir y mejorar su desempeño y su rendimiento y la percepción que dé él tiene la sociedad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de los cambios en niveles de empleo.</li> <li>• Cobertura de medios de comunicación.</li> <li>• Reconocimientos explícitos recibidos por el servicio.</li> <li>• Número de quejas realizadas por los usuarios.</li> <li>• Integración de los intereses de la sociedad con los del servicio, con el fin de mejorar satisfacción de los clientes y del personal.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>          <b>Áreas de mejora</b>
<b>RESULTADO</b>	

<b>CRITERIO .-RESULTADOS CLAVE</b>		
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en relación con sus objetivos y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas formuladas.		
<b>Subcriterio 9 a</b> Medidas de percepción.		
Se reflejan las percepciones de todos aquellos que tienen algún interés en el servicio, obtenidas a través de encuestas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen global del servicio.</li> <li>• Desempeño global del servicio.</li> <li>• Lealtad.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Comunicaciones.</li> </ul>	<b>Puntos fuertes</b>	
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>RESULTADO</b>		

<b>CRITERIO .-RESULTADOS CLAVE</b>		
Objetivo: Analiza lo que está consiguiendo el servicio en relación con sus objetivos y en la satisfacción de sus necesidades y expectativas formuladas.		
<b>Subcriterio 9 b</b> Indicadores de rendimientos. Se reflejan las medidas de carácter operativo y económico que utiliza el servicio para controlar, comprender y mejorar su desempeño y su rendimiento y las percepciones de las partes interesadas en el mismo.		
Dependiendo del tipo de servicio, de sus fines y de sus procesos, las mediciones pueden incluir a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de nuevos clientes.</li> <li>• Resultados que reflejen el logro de la misión, visión y valores.</li> </ul> Asimismo, la política y estrategia del servicio.	<b>Puntos fuertes</b>	
		<b>Áreas de mejora</b>
<b>RESULTADO</b>		

**Fuente: plantillas EFQM para la evaluación de los servicios según Puig y Duran, (2011)**



## **FILOSOFIA CORPORATIVA**

### **MISIÓN**

**Brindar la mejor opción en carnes y parrillas, combinando un producto de muy buena calidad con un servicio que satisfaga al consumidor más exigente.**

### **VISIÓN**

**Constituirse y consolidarse como un restaurante líder en carnes y parrillas, merced a la innovación y mejoramiento permanentes.**

### **VALORES**

**El cliente es primero.  
Excelencia a través del  
mejoramiento continuo  
del restaurante  
Sentido de pertenencia a la  
organización.  
Respeto entre los colaboradores.  
Trabajo en equipo.  
Conducta ética responsable.  
Desarrollo de habilidades de  
liderazgo.**

## **A.- Gerencia general**

### **Función general**

Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

### **Funciones específicas**

Realizar funciones contables.

Establecer políticas Financieras y supervisar su aplicación. Controlar y revisar los gastos.

Realizar los contratos con terceros y proveedores (todo debe tener copia). Ejecutar los contratos con auspiciadores.

Implementar el local.

Supervisar el mantenimiento del local. Buscar precios y presupuestos.

Contratar al personal. Pagar al personal

Capacitar al personal.

Técnicas de motivación.

Velar y verificar la satisfacción del cliente.

## **B.-Contabilidad**

### **Función general**

Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización, con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones. También, prepara e interviene todos los documentos de los Estados Contables de cobro y pago correspondientes que exigen las autoridades a las empresas.

### **Funciones específicas**

Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).

Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.

Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.

Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución. Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.

Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### **c. Parrillero**

#### **Función general**

Prepara la parrilla para las diferentes carnes establecidas en la carta, cuidando los cortes, calidad, preparación y término de las carnes.

#### **Funciones específicas**

Encargado de controlar los pesos y la calidad de todas las carnes que ingresan al restaurante.

Hacer las requisiciones correspondientes a la materia prima utilizada y llevar el control de stock.

Verificar y controlar la calidad de las carnes.

Dar cumplimiento a las normas de higiene y seguridad. Informar al superior inmediato sobre cualquier novedad.

### **d. Pollero**

Preparación de pedidos y atención al cliente esmerado. Comprobar el peso del pollo.

Realizar cortes de carne, depostado, fileteado y porcionamiento. Mantener limpio el área de trabajo.

## **B.-Camarería**

### **a. Mozos y azafatas**

#### **Función general:**

Brindar un excelente servicio, deberá ser cortés y de buenos modales, con espíritu de servicio, simpatía y personalidad, conocer los conceptos básicos de servicio a clientes.

#### **Funciones específicas:**

Atender a los clientes que ingresen al restaurante. Ofrecerle la carta a los clientes.

Llevar los platos con el pedido solicitado Despedir con amabilidad

Orden y limpieza del salón

Cuidado de su sector de trabajo

Reordenar sector de trabajo después del servicio.

## **b. Caja**

### **Función general:**

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, documentos de valor, a fin de lograr la recaudación y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

### **Funciones específicas:**

Recibe los pagos sobre los productos vendidos Encargado de realizar pagos a los proveedores.

Entrega de comprobantes de pago tales como: Boucher, boletas, facturas, etc.

Manejo de la caja chica

Se encarga del cuadro de caja al finalizar el día.

Saber manejar el equipo de cobros de tarjetas de crédito.

## **c. Atención al cliente**

### **Función general:**

Se encarga de las relaciones con todos los clientes de la empresa: interno y externos, para satisfacer las necesidades de estos.

### **Funciones específicas:**

Ser el nexo de comunicación entre las necesidades de los clientes y los departamentos de la empresa que pueden satisfacerlas.

Atención de los clientes que solicitan información relativa a la empresa y sus productos o servicios.

La recepción de quejas/reclamaciones y su tramitación hasta darlas por cerradas satisfactoriamente.

Recepción de las sugerencias de los clientes.

Seguimiento de las actuaciones y evaluación de las gestiones realizadas Prevención de las posibles causas de conflictos con los clientes.

Recepción de las solicitudes de productos y servicios que desea comprar un cliente.

Coordinación con la logística para asegurar la entrega de esos productos o servicios.

## **C. - Delivery**

### **a. Movilidad**

#### **Funciones**

Reparto motorizado a domicilio, de los diferentes pedidos hechos al restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.

## **D. - Seguridad**

### **a. Vigilancia**

#### **Función general**

Velar que el cliente se sienta protegido y que se encuentra en un lugar agradable y seguro.

#### **Funciones específicas**

Controla el Ingreso y salida de las personas.

Solicita documentos de identidad a menores de edad, sospechosos.

Cuida y resguarda que dentro y fuera del local no exista disturbios e inconvenientes menores y tratar de solucionarlo.

Elaboran estrategias de seguridad del local.

## **E.- Logística**

### **a. Almacén**

#### **Función general**

Recibir mercancías.

#### **Funciones específicas**

Se responsabiliza de las mercancías que recibe de transportistas externos o provenientes de una fábrica cercana.

Identificar mercancías.

Se registran y se anotan las cantidades recibidas de cada artículo. A veces es necesario marcar los artículos mediante barras etc.

## **F.- Mantenimiento**

### **a. Limpieza**

#### **Funciones específicas**

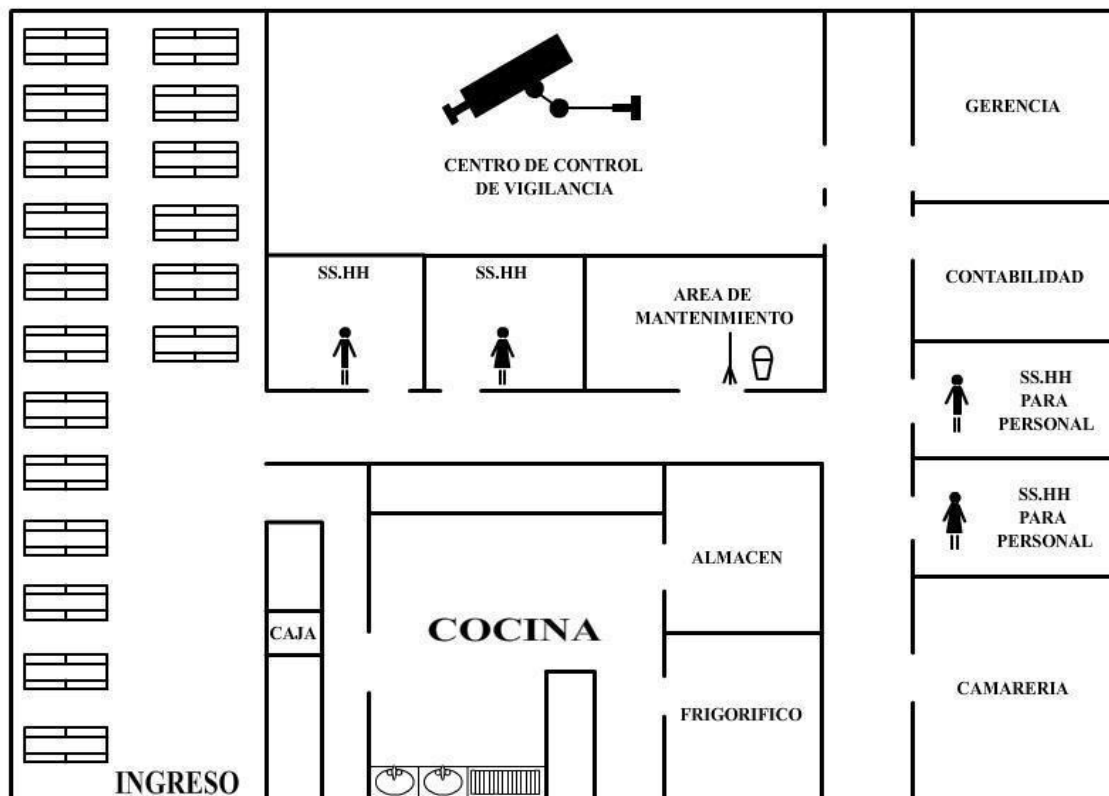
Limpiar las mesas cuando unos clientes se van para los siguientes que llegan.

Se deben de cambiar los platos, la mantelería y limpiar cualquier cosa que haya caído al piso antes de que los nuevos clientes se sienten.

Otro aspecto de gran importancia es revisar las sillas, a veces a las personas se les cae comida o derraman bebidas en sus asientos.

Al momento de cerrar, el personal de servicio debe limpiar el restaurante.

**Figura 20. Distribución de las áreas del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describirán las características de cada área:

**a. Almacén:** El almacén del local está destinado a contener alimentos e insumos frescos, congelados y secos, para ello se tiene las siguientes características:

Cuenta con congeladoras y refrigeradoras que permiten mantener la temperatura de los alimentos precederos como carnes y verduras.

Tiene alacenas y armarios especiales que permiten el almacenamiento de insumos secos.

Cuenta con una balanza electrónica y un termómetro que permitan controlar el peso y la temperatura de los insumos que ingresen al mismo.

El almacén tiene ventanas que permiten una adecuada iluminación y que mantienen el ambiente fresco.

Las paredes del almacén son ser impermeables facilitando así la limpieza diaria. Las puertas tienen como mínimo 0.8 m de ancho y 2.1 m de altura.

El almacén está ubicado cerca del área de cocina.

**b. Cocina:** es una de las áreas más importantes del local, está ubicada en el primer piso de cada establecimiento. Está cerca del comedor y del almacén descrito anteriormente. Esta tiene las siguientes características: Las paredes y pisos de la cocina son resistentes a las grasas y al aceite; asimismo, son lavables e impermeables; y está provista de ventilación e iluminación natural, a través de ventanas.

El área de cocina cuenta con 2 tipos de lavaderos, uno para la limpieza de los utensilios e insumos de cocina y otro para el lavado y desinfección de materiales de limpieza como escobas, recogedores, trapeadores. Ambos tipos de lavaderos están provistos de un grifo que emite el flujo suficiente de agua.

Está provisto de jabón líquido desinfectante sin olor y papel toalla para el secado de manos. Las tuberías que conducen el agua limpia y las aguas residuales están limpias y reciben oportuno mantenimiento para evitar la formación de bacterias y hongos. Con respecto a la seguridad, el área de cocina tiene un extintor que permite combatir fuegos del tipo K (tipo de fuego producido por aceites y grasas).

**c. El comedor:** es el área más importante del local, pues es el lugar donde los clientes pasan más tiempo dentro del establecimiento. Este tiene las siguientes características: El comedor tiene iluminación natural provista por ventanas amplias y complementadas con iluminación artificial.

El comedor se comunica con la cocina a través del mostrador con la finalidad de facilitar el flujo de platos con comida entre los mozos y los asistentes de cocina. Cuenta con mesas y sillas adecuadas para el consumo de comida; además, cuenta con escaleras que permiten el traslado adecuado de clientes y empleados

**d. Almacén de productos de limpieza:** el depósito de limpieza está ubicado cerca del área de almacén, en el interior de esta área se encuentran contenedores de desechos, instrumentos de limpieza tales como escobas, recogedores, trapeadores, entre otros, tanques de agua y una bomba de agua que permite abastecer de agua a todos los pisos del establecimiento. El depósito de limpieza está alejado del comedor para evitar el filtro de malos olores que puedan afectar a los clientes.

Cuenta con amplias ventanas que permiten una adecuada ventilación al interior del ambiente. La limpieza de dicha área se realiza diariamente para evitar la formación de hongos.

**e. Servicios higiénicos para clientes:** los servicios higiénicos están alejados de las áreas de cocina y almacén de alimentos. El material de los pisos es antideslizante y las paredes están cubiertas de un material impermeable y lavable. Cada ambiente sanitario cuenta con sumideros para poder evacuar el agua en caso de posibles anegamientos. Los servicios higiénicos cuentan con grifos que emiten un flujo suficiente de agua y un cierre automático que evite el desperdicio del mismo.

Cada lavadero está provisto de jabón líquido desinfectante y papel toalla para el secado de manos. Con respecto a las puertas de los servicios higiénicos, éstas cuentan con un sistema de cierre automático. Además, son de material que no permita la visualización al interior del ambiente sanitario. Los ambientes sanitarios cuentan con ventanas en la parte superior de las paredes con la finalidad de que haya una ventilación e iluminación adecuada.

**f. Servicios higiénicos para personal:** a diferencia de los servicios higiénicos de los clientes, éstos cuentan con casilleros para los trabajadores con el fin de facilitar la comodidad de los empleados al guardar sus pertenencias en forma segura y ordenada.

g. **Zona administrativa:** está conformada por oficinas sólo para uso del personal administrativo. El piso de las oficinas está revestido con alfombras y las paredes estarán revestidas con pintura lavable y durable. La zona administrativa contiene, estantes y escritorios que permitan el almacenamiento adecuado de documentos y equipos de oficina.

En general, todos los establecimientos tienen conexiones eléctricas y telefónicas, y la zona administrativa cuenta con servicio de internet.

**4.1.4. Dar a conocer los costos que generará el diseño de un modelo de la calidad basado en el Modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo" 2015-2016.**

El presupuesto para el diseño de un Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo" 2015-2016, es el siguiente:



**Tabla 19. Presupuesto para el diseño de un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo 2015-2016**

<b>RECURSOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTOS (S/)</b>
Profesional experto en Modelo EFQM para capacitar al personal.	1	3,000.00
Copias	500	50,00
Aplicación de encuesta y entrevista (clientes y personal)	2	300,00
Autoevaluación mediante cuestionario: Profesional Evaluador.	1	1,300.00
Planes de acción para la mejora (rapidez en la atención, higiene, seguridad y servicios brindados)	4	4,000.00
Gastos varios		300,00
<b>TOTAL</b>		<b>S/8,950.00</b>

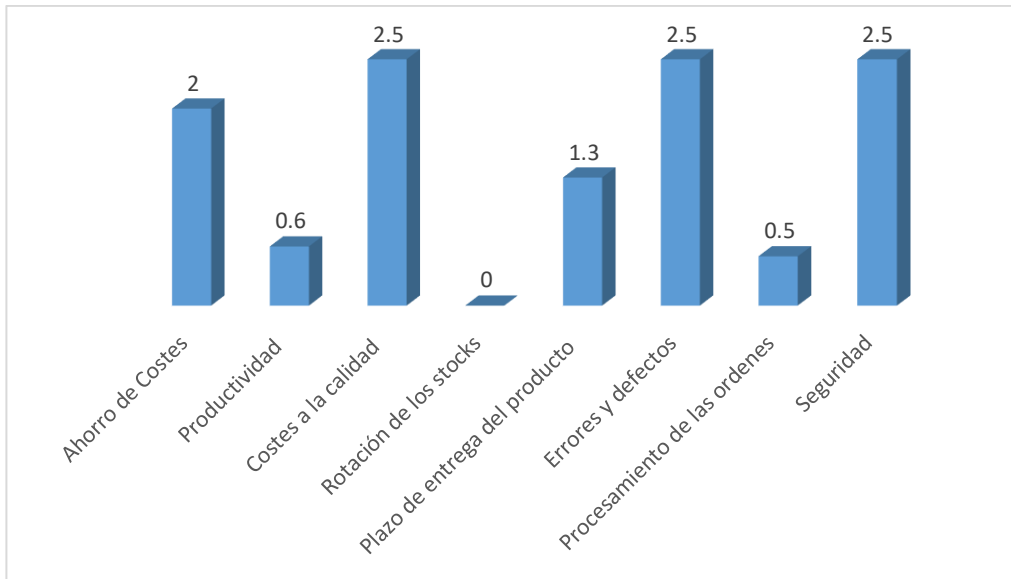
Fuente: Elaboración propia.

Es importante para la empresa, antes de tomar una decisión es saber cuánto costará la decisión de elegir el modelo propuesto (EFQM), para ello, se tomó en cuenta las horas que se invertirán en el personal involucrado y el costo de cada hora trabajada en las actividades que realiza la empresa. Por tal motivo, el beneficio cuantitativo se verá reflejado en la mejora de la rentabilidad con la aplicación del Modelo EFQM. En tanto, el beneficio cualitativo se verá reflejado en la mejora de la atención al cliente.

### **Beneficio económico**

Los expertos señalaron que la implantación del Modelo EFQM contribuye a reducir las no conformidades, a reducir los costes de calidad, al ahorro de costes y a un aumento en la seguridad de las operaciones. Todo ello contribuye a una disminución de errores y defectos producidos. (Mastache, 2012).

En la figura 19 se muestra la influencia del Modelo EFQM, según los expertos consultados en el estudio señalado, en variables concretas tales como: ahorro en costes, productividad, costes de la calidad, rotación de los stocks, plazo de entrega del producto, errores y defectos, procesamiento de las órdenes y seguridad, que debía ser valorada de 0 a 5 puntos. Donde 0 indica que no hay impacto y 5 un impacto muy elevado.

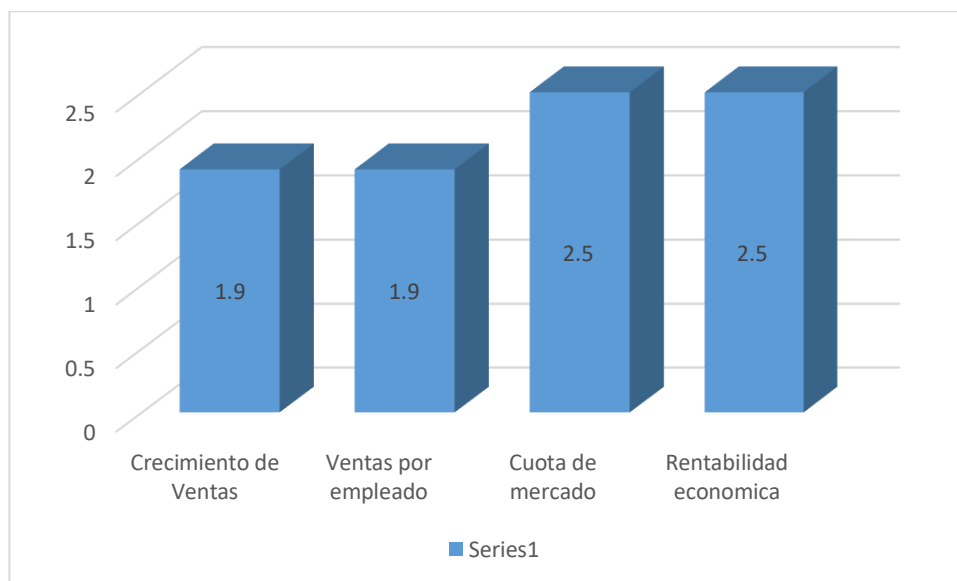


**Figura 19. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre las operaciones.**

Fuente: Heras *et al.* (2006).

Otro de los puntos clave del estudio es que los resultados económicos se ven influenciados positivamente por el Modelo EFQM, ya que un mayor contacto con proveedores y clientes, junto con el logro de una mayor motivación de los empleados contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa, que a su vez permite aumentar la rentabilidad económica y las ventas obtenidas. (Mastache, 2012).

En la figura 20 se pueden observar, valorados del 0 al 5, los efectos de la implantación del Modelo EFQM en los resultados económicos de las organizaciones estudiadas según los expertos pertenecientes a las mismas.



**Figura 20. Efectos que provoca la implantación del Modelo EFQM sobre los resultados económicos.**

Fuente: Heras *et al.* (2006).

## EVALUACIÓN SEGÚN PUNTUACIÓN REDER

Cuadro 1. Criterios Agentes Facilitadores

CRITERIO N°	1	2	3	4	5
Sub-criterios	1.a 22	2.a 12	3.a 42	4.a 60	5.a 48
	1.b 40	2.b 18	3.b 55	4.b 43	5.b 57
	1.c 39		3.c 35	4.c 48	5.c 22
	1.d 40		3.d 80	4.d 23	5.d 56
			3.e 18	4.e 18	5.e 45
Total Subcriterios	<b>141/4</b>	<b>30/2</b>	<b>230/5</b>	<b>192/5</b>	<b>228</b>
Puntuación media de subcriterios	<b>35.2</b>	<b>15</b>	<b>46</b>	<b>38.4</b>	<b>45.6</b>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Puntuación REDER: Criterios de Resultados

CRITERIO N°	6	7	8	9
Sub-criterios	6.a 37 x 0.75	7.a 18 x 0.75	8.a 35 x 0.25	9.a 40 x 0.50
	6.b 61 x 0.25	7.b 63 x 0.25	8.b 13 x 0.75	9.b 40 x 0.50
Puntuación (suma)	<b>43.0</b>	<b>29.2</b>	<b>18.5</b>	<b>40.0</b>

Fuente:Elaboración propia.

Cuadro 3. Compilación de la Puntuación REDER

CRITERIOS	PUNTOS PARCIALES	FACTOR	PUNTOS	
			FINALES	POSIBLES
<b>FACILITADORES</b>				
1° LIDERAZGO	35.2	x 1.0	35.2	<b>100</b>
2° POLÍTICAS/ESTRATEGIA	15.0	x 0.8	12.0	<b>80</b>
3° PERSONAS	46.0	x 0.9	41.4	<b>90</b>
4° ALIANZAS/RECURSOS	38.4	x 0.9	34.5	<b>90</b>
5° PROCESOS	45.6	x 1.4	63.8	<b>140</b>
<b>RESULTADOS</b>				
6° RESULTADOS EN CLIENTES	43.0	x 2.0	86.0	<b>200</b>
7° RESULTADOS EN PERSONAS	29.2	X 0.9	26.2	<b>90</b>
8° RESULTADOS EN SOCIEDAD	18.5	X 0.6	11.1	<b>60</b>
9° RESULTADOS CLAVE	40.0	X 1.5	60.0	<b>150</b>
<b>TOTAL</b>			<b>370.20</b>	<b>1000</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Discusión

Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, es una empresa con 14 años de experiencia gastronómica, encargada de la preparación de todo tipo de carnes y parrillas. Actualmente se ubica en la Av. Elvira García y García N° 490 Urb. Los Parques en la ciudad de Chiclayo.

En la recolección de la información, para llevar a cabo la presente investigación, brindaron información necesaria, la Contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C. de Chiclayo, así como, los trabajadores del restaurante.

Los resultados están organizados en tres objetivos específicos establecidos en la presente investigación, los cuales son: **Analizar información** sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. **proponer** un modelo de calidad basado en el modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua y **Diseñar y proponer** el modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios: liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave.

Al respecto, según Kotler (2003) sostiene que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “el cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. El mismo autor define un cliente como “alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor. Asimismo, refiere que hay dos tipos de clientes: interno y externo.

Según Mastache (2012), el modelo EFQM es un instrumento genérico y muy flexible de forma que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización o empresa, de carácter público o privado, y puede referirse tanto a la totalidad de la organización como a diferentes divisiones, unidades o servicios. Asimismo, el mismo autor refiere que el modelo EFQM es un modelo no normativo, cuyo mecanismo de aplicación fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización, usando como guía los criterios del propio modelo.

Según Castilla, et al. (2012) sostiene que las formas de atender al cliente se apoyan de los recursos de la empresa, las estrategias del negocio, comportamiento de los empleados y la variedad de platillos. La atención de la empresa debe estar centrada en el cliente; en cómo satisfacerlo y retenerlo. Lo importante es fortalecer el contacto directo entre la organización y sus clientes. Los clientes se forman una imagen de la empresa dependiendo del servicio que recibieron y deciden continuar la relación o buscar otra opción.

Por su parte, según Macías (2013) en su investigación planteó un Sistema de Gestión, como una herramienta que permite sistematizar la gestión de los restaurantes y comedores, contribuyendo a optimizarlos y, en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones para el buen funcionamiento y desarrollo del mismo. El autor concluyó que, la aplicación del sistema EFQM basado en la aplicación de una autoevaluación, en los restaurantes y comedores de Montañita es viable, con lo que se incrementa notablemente la mejora de la calidad en el servicio, la satisfacción para los visitantes y un mejor desarrollo operacional para

los servidores de los establecimientos de restauración de la localidad. El sistema de gestión de la calidad, permitirá de manera acertada y oportuna actualizar a propietarios y colaboradores de los establecimientos en temas importantes como atención al cliente, la calidad total del servicio, cumpliendo con los intereses y expectativas de los visitantes. La aplicación de sistema de calidad permitirá mejorar la imagen turística de la Comuna Montañita y logrará su reconocimiento por su excelente calidad en atención al cliente y como destino turístico, considerando la prestación de un buen servicio que permite cubrir expectativas del flujo de visitantes al lugar.

Asimismo, Martínez & Guillen (2014) afirmaron con respecto al Modelo EFQM de Excelencia de que la correcta gestión de los criterios agentes (liderazgo; estrategia; personas; alianzas y recursos y; procesos, productos y servicios) influye de forma significativa y positiva en todos los resultados (clientes, personas, sociedad y resultados clave). Por lo tanto, una mejor gestión de los criterios agentes en su totalidad va a repercutir positivamente en unos mejores resultados para el caso de las entidades objeto de estudio.

De forma global; las alianzas y recursos y, el liderazgo, adquieren especial relevancia en el contexto actual en el que las organizaciones desarrollan sus actividades, debido a que, las entidades se han visto obligadas a realizar cambios importantes con el fin de redefinir y ajustar con éxito sus estrategias, fortaleciendo y administrando adecuadamente los recursos de los que disponen, así como, estableciendo alianzas estratégicas que les permitan sobrevivir en el escenario global, altamente competitivo, en el que la oferta supera ampliamente la demanda y, donde los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones se producen de forma continua con la intención de adecuarse a las expectativas cambiantes de los clientes.

Sin duda, todos estos cambios deben de estar gestionados por la alta dirección de las empresas, pues, los líderes son los responsables de incrementar la colaboración en la organización, desarrollando un clima de cooperación y confianza; favoreciendo la innovación y el desarrollo de las capacidades de las personas y; gestionando los recursos con los que cuenta y las alianzas estratégicas.

En el criterio de alianzas y recursos, cabe destacar la adecuada gestión de los recursos económico-financieros para garantizar el éxito de la estrategia/planes de negocio de la organización; así como, el establecimiento de un plan de gestión sostenible de los edificios, equipos, materiales, recursos naturales... que permita mejorar el rendimiento general de la empresa. En el liderazgo, se observa como la dirección de las entidades gallegas fomenta la igualdad de oportunidades y reconoce los esfuerzos y mejoras logradas por las personas de la organización (tanto internas como externas) y; la implicación de los líderes en el desarrollo de sistemas de mejora de la gestión mediante el establecimiento de prioridades entre las actividades a desplegar.

### 4.3. Conclusiones

1. Se analizó la información sobre la gestión de la calidad en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, a través de la encuesta y la entrevista, considerándola como buena y esto se refleja por el número de clientes que vuelven a consumir en el restaurante. Sin embargo, a pesar de ello, se pueden reforzar algunos aspectos y brindar mejoras en la calidad de atención de los clientes como son: mejorar la rapidez en la atención al cliente, ya que, si bien es cierto, el porcentaje de desaprobación no es alto. Aunque la tendencia hacia la calidad debe procurar obtener resultados óptimos.

Asimismo, el grado de aceptación del Servicio brindado e higiene del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, debe maximizarse, aun cuando existe un 21,68% de los clientes que se mantiene en una posición intermedia o neutral, se deben tomar las medidas del caso, en procura de fortalecer este aspecto.

De igual forma, la seguridad es un aspecto fundamental que se debe optimizar, a pesar de no contar con un porcentaje alto que está en desacuerdo.

Además, los servicios brindados en forma correcta y confiable por el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo a sus clientes, se debe mejorar la percepción que tienen los clientes.

2. Se propuso un modelo de calidad basado en el modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua. Al respecto, la metodología que utiliza el modelo EFQM para determinar su implantación, y que sería de gran utilidad para el restaurante Marako's Grill S.A.C.–Chiclayo, es la autoevaluación. Este hecho permite detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización a partir de los cuales establecer los criterios de mejora.

3. Se diseñó y propuso el modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios: liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave. Al respecto, según los resultados encontrados en la presente investigación, se ha demostrado que la propuesta de un modelo de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM; sí mejorará la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo” 2015-2016. Los resultados obtenidos evidenciaron que, con respecto al liderazgo, los trabajadores en su mayoría no están conformes con que en el restaurante se lleva a cabo una revisión y mejora de la eficacia de su liderazgo. Asimismo, las estrategias que se utilizan en el restaurante, no son utilizadas con frecuencia, o en todo caso los trabajadores no se enteran de las estrategias que se deben utilizar. Sobre los recursos humanos, según los resultados obtenidos se muestran satisfactorios en el restaurante. Por su parte, las políticas de colaboraciones y alianzas con otras empresas no son muy consistentes en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. No hay consenso sobre los procesos definidos por el Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. La satisfacción del cliente, se evidenció una posición neutral o intermedia, con respecto a la utilización del servicio. Existe un porcentaje a tener en cuenta que está en desacuerdo con respecto a la satisfacción valorada por parte del personal del restaurante. Por su parte, los empleados están en desacuerdo

con respecto a la Identificación y revisión de los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el servicio del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo. Finalmente, La organización debe definir previamente a la autoevaluación cuáles son sus elementos clave y todos los evaluadores deben contemplar los mismos elementos en la evaluación.

4. El costo aproximado de la inversión del diseño del Modelo de Gestión de la Calidad es de S/8,950 soles.

#### **4.4. Recomendaciones**

**4.4.1** Se debe optimizar los siguientes aspectos en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, como: la rapidez en la atención al cliente, el grado de aceptación del servicio brindado e higiene, de igual forma, la seguridad. Además, los servicios brindados en forma correcta y confiable a sus clientes, mejorar la percepción que tienen los clientes. Todos estos aspectos, se pueden reforzar a través de las buenas prácticas constantes y capacitaciones específicas sobre estos temas.

**4.4.2** Aplicar el Modelo de Calidad basado en el Modelo EFQM, en la empresa Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo; ya que el modelo EFQM permitirá identificar los puntos fuertes y débiles, considerando la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados.

**4.4.3** De acuerdo a los 9 criterios del Modelo EFQM, se deben mejorar y/o potenciar los siguientes aspectos: el liderazgo, el cual debe ser un liderazgo compartido, tratando de que todos participen y opinen en procura de la mejora de la calidad. Asimismo, mejorar y difundir las estrategias que se utilizan en el restaurante, las cuales deben responder al diseño del modelo. Realizar convenios y/o alianzas con otras empresas con la finalidad de ampliar el mercado. Mejorar los Servicio especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores como, por ejemplo, a través de las capacitaciones. Mejorar las estrategias de atención y marketing, para mejorar la satisfacción del cliente. Mejorar la imagen con respecto a la sociedad, por ejemplo, a través del desarrollo de festivales gastronómicos. Por último, la empresa debe realizar en forma continua la autoevaluación de su desempeño, para poder realizar planes de mejora.

**4.4.4** Considerar en el rubro de gastos el monto aproximado para el diseño del Modelo de Gestión de la Calidad, puesto que, este generará beneficios económicos a la empresa Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.

## REFERENCIAS

- 1.- Adriazén, V. (2011). Diseño de operaciones y determinación de los indicadores de calidad del Hotel Río Verde. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura Facultad de Ingeniería.
- 2.- Altamirano, N., Casas, L. Morales, M. & López, D. (2009). Metodología integradora de procesos empresariales aplicada al área de ventas de la empresa Restaurante Turístico el Rancho. S.A., para plantear soluciones viables sistemáticamente con gestión del conocimiento. Tesis para obtener el título de Licenciado en Ciencias Administrativas y Contables. Universidad Señor de Sipán.
- 3.- Arellano, R. (2001). Comportamiento del consumidor. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- 4.- Arévalo, R. (2000). Comportamiento del Consumidor. Ecuador: Editorial Norma.
5. - Brown, M. (2013) Administrative management model for Charly Granada restaurant in the city of Cali. Western University Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Administrative Sciences Santiago de Cali
- 6.-Castilla, et al. (2012) the quality customer service restaurant Terrace 282 located in Cuauhtémoc, DF Thesis to obtain the degree of Bachelor of Curricular option Trade Relations. National Polytechnic Institute. Mexico.
- 7.-Cañas, Miron& Ramirez (2012)to evaluate the quality of service provided by Burger King. For the degree of: Marketing and Sales Technician. Technological University of El Salvador
- 8.-Cevallos, D. (2011) Business plan for the creation of steak Grilled 'Fusion Grill.'"To obtain engineering in hospitality management. UCT University of Tourism Specialties.
- 9.- Cornejo, C. (2013). Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurante de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- 10.- Coronel (2011). Improving service quality and customer service in the restaurant "The Chickens of Columbus" the city of Riobamba. 2009 Prior to obtaining title: Degree in Culinary Management. Polytechnic School of Chimborazo School of Public Health School of Gastronomy
- 11.- Douglas, K., & Bateson, J. (2002). Fundamentos de Marketing de servicios. México D.F., México: Thompson.



- 12.-Echevarria, O. (2010) "A comparative analysis of the quality offered by the franchise Applebee's Neighborhood Grill & Bar in Cd. Victoria, Tamaulipas and Monterrey, Nuevo León." For the degree of Master in Business Management with an emphasis in Finance Autonomous University of Tamaulipas
- 13.-Enriquez J. (2011) the customer service center restaurants Ibarra Service development strategies Research presented as a requirement to qualify for the academic degree of Master in Business Administration. Technical University North Institute of Postgraduate Masters in Business Administration.
14. - EFQM. (2003a). *Conceptos Fundamentales*. Bruselas, Bélgica: Bruselas Representative Office.
15. - EFQM. (2010b). *Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010*. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://www.efqm.org>.
16. - Guido, J. & Clements, J. (2009). *Administración exitosa de proyectos México*: Thomson Editores.
- 17.- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ta. Edición. Editorial. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- 18.- Hernández, M. (2005) *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado el 12 de octubre de 2010 de <http://www.competitividad.org.mx>.
- 19.- Jeskanen-Sundström, H. (2007). Needs for change and adjusting to them in the management of statistical systems. *Statistical Journal of the AQS*, 24 (2007), 85-91.
- 20.- Julián, L. (2002). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia*.
- 21.- Kotler, P. & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Cuarta edición. México. Pearson Prentice Hall.
- 22.- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Madrid: Pearson Educación.
- 23.- Lamb, C., Hair, J. & Mc Daniel, C. (1998). *Marketing*. Cuarta edición México, D.F. International Thomson Editores.
- 24.- León, V. (2011). *Nivel de automatización con fines de mejora en los restaurantes. Caso: distrito la Perla, Callao. Informe final de trabajo de investigación*. Universidad Nacional del Callao. Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica.
- 25.- Macías, J. (2013) *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para los restaurantes y comedores de la Comuna Montañita*. Previa a la obtención del Título de: Licenciado en Turismo. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- 26.- Maguiña, P. (2010). *Estrategias de diferenciación y competitividad de los restaurantes top en Miami Beach*. *Revista de Ciencias Empresariales de la*

- 27.- Martínez, M. y Guillén, E. (2014) La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el Modelo EFQM de Excelencia. Tesis Doctoral en Dirección Integrada de Proyectos. Universidad de la Coruña.
- 28.- Mastache, A. (2012). Implantación del Modelo EFQM y su impacto en la Competitividad de las empresas: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias.
- 29.- Millones, P. (2010). Medición y control del nivel de satisfacción de los clientes en un supermercado. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas. Universidad de Piura. Perú.
- 31.- Monasí, D. (2011). La atención al cliente en restaurantes de la provincia de Chíncha, Perú. Artículo Científico.
- 32.- Moreno, J. (2012). Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la Cabaña de Don Parce. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de Piura. Münch, L. & Ángeles, E. (2007). Métodos y técnicas de investigación. Tercera edición. México D.F. Ed. Trillas.
- 33.- Moreno, J. (2007). Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social. Cuaderno de gestión 2.
- 34.- Münch, L. y Salazar, G. (2007). Más allá de la excelencia. Ed. Trillas. Tercera edición. México. 2007. p. 45.
35. - Nieto, N. (2012) Analysis and improvement proposal of a restaurant in the sands of valence Final Thesis career Polytechnic University of Valencia. Faculty of Business Administration
36. - Ontón, I. Mendoza, C. & Ponce, M. (2010). Estudio de calidad de servicio en el aeropuerto de Lima: expectativas y percepción del pasajero turista. Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Negocios otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- 37.-Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing64: 12-40.
- 38.- Perú 21, (2012). Crece tu Empresa. Atención al cliente. Artículo.
- 39.- Puig, J. y Duran, F. (2011) Certificación de Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración. España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- 40.- Ríos, A., (2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. Actualidad Gubernamental, N° 11.

- 41.- Seçkin, C. (2001). The European Experience: Development of the EQA and Future Trends. The Quest for global Competiveness through National Quality and Business Excellence Awards. *Report of the Symposium on Quality and Business Excellence Awards*, Nadi, Fiji, 18- 20 September 2001. Tokio: AsianProductivity Organization.
42. - SENATI, (2014). Herramienta de la Calidad Total. Manual del participante. Segunda edición.
- 43.- Stanton, Etzel y Walker, (2007). Fundamentos de Marketing. Estados Unidos. McGrawHill.
- 44.- Tafur, R. &Espinola, L. (2013). Nivel de satisfacción en los servicios del Restaurante, Bar, Bnack Cabaña y Cafetería del Golf y Country Club de Trujillo.
- 45.- Tisnado, T. (2009). Gestión de la calidad en las empresas bajo el Modelo EFQM. 1era edición. Perú: G&S Universal E.I.R.L.
- 46.- Uribe, M. (2011). Gerencia Del Servicio. Alternativa para la Competitividad”. Ediciones de la U – Ed. Universidad del Tolima, Bogotá.
- 47.- Vera, y J. Trujillo, A. (2009) The Role of Restaurant Service Quality and Customer Loyalty Background of Mexico's Scientific Article Socioeconomic Panorama year 27, No. 38, p. 16-30
- 48.- Vidal, E. (2014). La calidad y su gestión en las organizaciones gallegas. Propuesta de un modelo de gestión de calidad total basado en el modelo EFQM de Excelencia. Tesis Doctoral Universidad de la Coruña.
- 49.-Zeithaml, V., Bitner, M., y Gremler, D (2009) Services marketing New York: McGraw Hill

**APÉNDICE**

**Apéndice 1. Matriz de coherencia**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>
<p><b>Problema general:</b> ¿En qué medida el diseño de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM mejorará la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo" 2015-2016?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo 2015-2016.</p>	<p><b>Hipótesis general</b> El diseño de un modelo de gestión de calidad basado en el modelo EFQM, sí mejorará la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo 2015-2016.</p>
<p><b>Problemas específicos</b> 1 ¿La encuesta y la entrevista, permitirán analizar la información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo? 2. ¿El modelo EFQM, permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo? 3. ¿Los 9 criterios del modelo EFQM, permitirán mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b> 1. Analizar información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo. 2. Proponer un Modelo de Calidad basado en el modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua. 3. Diseñar y proponer el Modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios: <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Recursos y Alianzas <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Satisfacción del Cliente <input type="checkbox"/> Satisfacción del Personal <input type="checkbox"/> Resultados en la Sociedad <input type="checkbox"/> Resultados Clave</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b> 1. Para realizar un adecuado análisis sobre la información de la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grills. A.C. - Chiclayo. 2. La utilización del modelo de calidad basado en el modelo EFQM, ocurre en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: La mejora continua. 3. Los 9 criterios del modelo EFQM: liderazgo, Estrategias, recursos Humanos, recursos y Alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave; ocurre para proponer un modelo de gestión de calidad que mejore la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. - Chiclayo.</p>

<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>
<p>4. ¿Permitirá el costo dar a conocer los beneficios de diseñar un modelo de gestión de la calidad para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo?</p>	<p>4. Dar a conocer los beneficios económicos que generará diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo 2015-2016.</p>	<p>4 El costo permitirá dar a conocer los beneficios de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM que mejorará la atención del cliente del restaurante Marako's grill S.A.C. Chiclayo</p>

## Apéndice 2: Cuestionario

Estimado cliente: Mediante la presente encuesta, queremos conocer su opinión acerca de la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. -Chiclayo, las respuestas serán confidenciales y nos permitirá brindarle un mejor servicio.

Por tal razón necesitamos su opinión; usted tiene 5 alternativas en cada una de las 20 preguntas. Marque con un aspa (x) la alternativa que usted considere y que se presentan a continuación:

1. La Administración del restaurante, ¿revisa y mejora la eficacia de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
2. ¿Revisa y actualiza el Servicio sus objetivos básicos y la(s) estrategia(s) que utiliza para alcanzarlos?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
3. ¿Se facilitan los recursos y servicios adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
4. El Servicio ¿promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
5. ¿Tiene definidos el Servicio todos sus procesos, especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
6. ¿Utiliza el Servicio de forma sistemática algún procedimiento para conocer la satisfacción de sus usuarios?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
7. ¿Identifica el Servicio de forma sistemática cuáles son los aspectos más valorados por Parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
8. ¿Se identifican y revisan los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el Servicio?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
9. El Servicio ¿tiene definidos y mide y controla los indicadores que considera como clave?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
10. ¿Recibe trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
11. ¿El ambiente del restaurante, le parece qué es agradable?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo e) Totalmente de acuerdo
12. ¿Cree Ud. que el restaurante le brinda las comodidades requeridas?

- a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
13. ¿Es rápida la atención que se brinda en el restaurante?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
14. ¿Está Ud. de acuerdo con que el servicio brindado y los ambientes del restaurante, son higiénicos?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
15. ¿Está Ud. conforme con la seguridad que brinda el restaurante a sus clientes?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
16. ¿Cree Ud. que los servicios que brinda el restaurante son correctos y confiables?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
17. ¿La información que le brinda el restaurante, es adecuada y oportuna?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
18. ¿El servicio recibido en el restaurante, fue rápido?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
19. ¿Cree Ud. que el servicio recibido puede ser considerado como profesional?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo
20. ¿Cree Ud. que el restaurante tiene buena imagen y reputación?  
a) Totalmente de acuerdo b) En desacuerdo c) Neutral d) De acuerdo  
e) Totalmente de acuerdo

**Gracias por su colaboración**

**Apéndice 3: Matriz de consistencia**

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>							
<b>TÍTULO</b>	<b>PROBLEMA (S)</b>	<b>OBJETIVO (S)</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
“Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en el modelo EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako’s Grill S.A.C. – Chiclayo”, 2015 - 2016	<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>			
	¿En qué medida el diseño de un modelo de gestión de calidad basado en el modelo EFQM mejorará la atención al cliente del restaurante Marako’s Grill S.A.C. – Chiclayo 2015 - 2016?	Diseñar un modelo de gestión de calidad en la herramienta EFQM; mejorará la atención al cliente del restaurante Marako’s Grill S.A.C. – Chiclayo 2015 - 2016	Diseño de un modelo de gestión de calidad.	Mejora la atención al cliente	Recursos Humanos  Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Satisfacción del personal</li> <li>- Resultados en la sociedad</li> <li>- Resultados clave</li> </ul>	Cuestionario basado en el modelo EFQM
	<b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
1 ¿La encuesta y la entrevista	1. Analizar información	1. Para realizar un adecuado análisis	Atención al	Satisfacción al	-Amabilidad	Cuestionario basado en el	



	<p>permitirán analizar la información sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo</p>	<p>sobre la gestión de calidad, en la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.</p>	<p>sobre la información de la gestión de calidad, atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.</p>	<p>cliente.</p>	<p>cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente agradable</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Rapidez</li> <li>- Higiene</li> <li>- Seguridad</li> </ul>	<p>Modelo EFQM</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>
	<p>2. ¿El Modelo EFQM, permitirá mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo?</p>	<p>2. Proponer un modelo de calidad basado en el modelo EFQM, en razón a que es un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua.</p>	<p>2. La utilización del modelo de calidad basado en el modelo EFQM, ocurre en razón a que es un modelo dinámico que tiene como principal principio: la mejora continua.</p>		<p>Confiabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de manera correcta.</li> <li>- Información adecuada y oportuna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario basado en el modelo EFQM.</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Encuesta.</li> </ul>

	<p>3. ¿Los 9 criterios del modelo EFQM, permitirán mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo?</p>	<p>3. Diseñar y proponer el modelo EFQM de acuerdo a los 9 criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Estrategias</li> <li>➤ Recursos Humanos</li> <li>➤ Recursos y Alianzas</li> <li>➤ Procesos</li> <li>➤ Satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Satisfacción del personal.</li> <li>➤ Resultados en la Sociedad</li> <li>➤ Resultados Clave.</li> </ul>	<p>3.Los 9 criterios del Modelo EFQM:</p> <p>Liderazgo, estrategias, recursos humanos, recursos y alianzas, procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, resultados en la sociedad, resultados clave; ocurre para proponer un modelo de gestión de calidad que mejore la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo.</p>			<p>- Servicio Profesional</p>	
--	---	--	--	--	--	-------------------------------	--

	4. ¿Permitirá el costo dar a conocer los beneficios de diseñar un modelo de gestión de la calidad para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo?	4. Dar a conocer los beneficios económicos que generará diseñar un modelo de gestión de la calidad basado en la herramienta EFQM para mejorar la atención al cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo .	4.El costo permitirá dar a conocer los beneficios de un modelo de gestión de calidad basado en la herramienta EFQM que mejorara la atención del cliente del restaurante Marako's Grill S.A.C. – Chiclayo	Reducción de los costos.	Ahorro en costos. Productividad. Costos de la calidad. Rotación de los stocks. Plazo de entrega del producto. Errores y defectos. Procesamiento de las órdenes y seguridad		
--	---	---	--	--------------------------	--	--	--

## Apéndice 4: Guía de encuesta a los trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C-Chiclayo

Estimado Profesor,

Siendo conocedora de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo utilizar para determinar la atención del cliente que se brinda en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.

A continuación le presento una lista de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una x el grado de pertenencia de cada Ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradezco su cooperación.

### INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Nombre	Alejandro Hinojosa Montes	
Sexo	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> )	Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Edad	33 años	
Profesión o Especialidad	Lic. RR.HH.	
Años de Experiencia Laboral	30	

**1.-Satisfacción del Cliente:** la satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". Dicho de otra forma, "una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado"

Valioso por  
Profesional


  
 Lto. Alejandro C. Hinojosa Montes
   

 TIT. DIR. DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS ACADÉMICOS
   
 COORDINADOR ACADÉMICO

**PREGUNTAS- ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES MARAKO'S GRILL S.A.C.-CHICLAYO**

Ítems relacionados con la Formulación de las Estrategias.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿La Administración del restaurante, revisa y mejora la eficacia de su liderazgo y adecuación a las necesidades actuales y futuras de los clientes?	X		X			X
¿Revisa y actualiza el Servicio sus objetivos básicos y la(s) estrategia(s) que utiliza para alcanzarlos?	X		X			X
¿Se facilitan los recursos y procesos óptimos adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante?	X		X			X
¿El servicio promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?	X		X			X

¿Tiene definidos el Servicio todos sus procesos, especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores?	X			X		X
¿Utiliza el Servicio de forma sistemática algún procedimiento para conocer la satisfacción de sus usuarios?	X			X		X
¿Identifica el Servicio de forma sistemática cuáles son los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?	X			X		X
¿Se identifican y revisan los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el Servicio?	X			X		X
¿El Servicio tiene definidos y mide, controla los indicadores que considera como clave?	X			X		X

**Figura 3.** Matriz para guía de Encuesta a los trabajadores del restaurante Marako's GrillS.A.C- Chiclayo (Fuente: Elaboración Propia)

**Apéndice 5: Guía de encuesta dirigida a los clientes que reciben servicios del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo**

**PREGUNTAS ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES QUE RESIVEN SERVICIOS DE MARAKO'S GRILL S.A.C. -CHICLAYO**

Ítems relacionados con la Formulación de las Estrategias.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Recibe trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante?	X		X		X	
¿El ambiente del restaurante, le parece que es agradable?	X			X		X
¿Cree Ud. que el restaurante le brinda las comodidades requeridas?	X			X		X
¿Es rápida la atención que se brinda en el restaurante?	X			X		X
¿Está usted de acuerdo con que el servicio brindado y los ambientes del restaurante son higiénicos?	X			X		X
¿Está Ud. conforme con la seguridad que brinda el restaurante a sus clientes?	X			X		X
¿Cree Ud. que los servicios que brinda el restaurante son	X		X		X	

correctos y confiables?	/					
¿La información que le brinda el restaurante, es adecuada y oportuna?	/					
¿El servicio recibido en el restaurante, fue rápido?	/					

**Figura 2.** Matriz para guía de Encuesta a los clientes que reciben atención en el restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo (Fuente: Elaboración Propia)



**Apéndice 6: Entrevista a profundidad no estructurada aplicada a la contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA EMPRESA MARAKO'S GRILL S.A.C. –CHICLAYO**

Ítems relacionados con la Formulación de las Estrategias.	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
¿Conoce o ha oído hablar del Modelo EFQM?	✓					
¿Cree Ud. que los clientes están satisfechos con los servicios brindados por el restaurante?	✓					
¿Cree Ud. que los clientes consideran confiable el servicio que brinda el restaurante?	✓					
¿Qué opina de la capacidad de servicio que						

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

Validador Profesional

*Maria Antonieta Garcia Carrico*

Firma

*Maria Antonieta Garcia Carrico*

*Te felicito por tu investigación, que se cristaliza en beneficios para la empresa de nuestra región*

**Figura 2.** Matriz para guía de entrevista a Profundidad no estructurada a la contador del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo (Fuente: Elaboración Propia)

## **Apéndice 7: Transcripción de entrevista a profundidad no estructurada a contadora del restaurante Marako's Grill S.A.C- Chiclayo**

**CONTADORA: Gloria María Suclupe Morales**

### **Ítem relacionado con la Formulación Estratégica**

Preg. 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 empresa 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.

Preg. 2.- ¿Cree Ud. que 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.

Preg. 3. ¿Cree Ud. que 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.

Preg. 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.

Preg. 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.

Preg. 6.- ¿Le gustaría que en el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, se implemente 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 modelotendría 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.

**Apéndice 8: Diagnóstico de las áreas y acciones de mejora siguiendo la estructura del modelo EFQM.**

**I.- AGENTES FACILITADORES**

**1.- ÁREA LIDERAZGO**

**Tres Estrategias de Porter**

<b>ESTRATEGIAS GENÉRICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>Liderazgo global en costos</b>	Costos bajos y de calidad.	Obtener rendimientos superiores al promedio.
<b>Diferenciación</b>	Ventajas en costos. Técnicas de ventas. Publicidad y promoción.	Satisfacer las necesidades de los clientes
<b>Enfoque o concentración</b>	Concentrarse en las instituciones privadas.	Centrarse en un servicio exclusivo para empresas privadas.

**Análisis DAFO**

**Debilidades:**

No hay evidencias de realización de acciones sobre la difusión de la misión, visión y valores del restaurante Marako's Grill.

No hay evidencias de que se fomente la colaboración dentro de la organización.

No hay un proceso que estimule, planifique e implante mejoras en los enfoques, utilizando la creatividad e innovación.

No hay constancias de reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés externo por su contribución a los resultados de la sociedad, como proveedores.

No hay constancia de reconocimientos a empleados por su identificación con la excelencia y en el logro de los objetivos de la empresa.

**Amenazas:**

No se han establecido los indicadores de los sistemas de gestión de la empresa.

No hay indicadores que evalúen la interacción entre la empresa y los grupos de interés. No se revisan la eficacia de los cambios.

**Fortalezas:**

El restaurante cuenta con la misión, visión y valores, los cuales han sido idea del gerente.

El gerente se implica en cada proceso.

Fomenta la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

### **Oportunidades:**

El involucramiento del gerente con las estrategias de la empresa y su fomento dentro de la organización les puede generar oportunidades en el mercado.

Utiliza la información de los clientes para la mejora de los procesos.

El gerente está permanentemente informado de los que ocurre a su alrededor que le sirve para promover cambios internos adecuados.

## **PLAN DE MEJORA**

### **A.-Introducción:**

Los Líderes desarrollan y facilitan el logro de la Misión y la Visión de su organización, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.

En Marako's Grill el gerente debe asumir el liderazgo y direccionar la empresa al cumplimiento de su Misión y Visión.

### **B.- Medidas:**

El Gerente general del restaurante de Marako's Grill S.A.C. –Chiclayodebe optar por realizar un trabajo en equipo, ya que la puesta en práctica de su estilo de liderazgo constituye la base fundamental para la constitución de la excelencia en la labor diaria. De esta manera, se logrará la satisfacción del cliente y se podrá comprometer a todo el personal con la gestión de la calidad. Por lo tanto, se responderá a la visión de la empresa; es decir consolidarse como un restaurante líder en carnes y parrillas, merced a la innovación y mejoramiento permanentes. Todo esto, incrementa el compromiso con los clientes.

### **C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

### **D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

### **E.- Indicadores**

Para poder hacer un correcto seguimiento se establecerá un cronograma de acciones.

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Reuniones con gerente y trabajadores												
Difusión de la misión, visión y valores												
Capacitación en trabajo colaborativo												
Gestión y optimización de las tecnologías existentes En la empresa.												
Aplicación de políticas de reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés externo por su colaboración.												
Aplicación de políticas de reconocimientos a empleados por su identificación con la excelencia y en el logro de los objetivos de la empresa												

## 2.- PERSONAS

### Debilidades:

No existen políticas y estrategias específicas del recurso humano. No hay un plan selección adecuada del personal que se contrata.

No se han establecido objetivos individuales que involucren con los objetivos generales de la empresa.

No hay normas específicas de recompensa por el trabajo realizado.

### Amenazas:

La existencia de cadenas de restaurantes que puedan ofrecer mejores sueldos.

### Fortalezas:

Identificación de los trabajadores con el restaurante.  
 Buen trato de la gerencia hacia sus trabajadores.

**Oportunidades:**

Oportunidad de contratar personal que estén involucradas desde el principio con los principios de excelencia en la gestión en la empresa.

**PLAN DE MEJORA**

**A.-Introducción:**

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto

En este criterio, se trata de ver la forma como gestiona, desarrolla y aprovecha restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo el conocimiento y todo el potencial de las personas que integran esta empresa.

**B.- Medidas:**

En el restaurante se debe implementar políticas y estrategias del recurso humano. La empresa debe contar con criterios propios para poder hacer una selección adecuada del personal que se contrata. Se debe reconocer en todo momento al personal que se identifica y destaca más con la empresa. Promover el desarrollo de sus capacidades y propiciar una actitud positiva ante el trabajo en equipo para que colaboren con su creatividad a la mejora continua. Asimismo, es importante que exista una comunicación horizontal y efectiva que involucre a todo el personal que labora en el Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo.

**C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

**D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

**E.- Indicadores**

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Elaborar un plan de políticas y estrategias específicas del recurso humano.												

### 3.- POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

<b>POLÍTICAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>Política de precios</b>	Mejora en los costos y servicios.	Precios bajos.
<b>Política de ventas</b>	Modernizar las técnicas de ventas	Promocionar a través de la página web.
<b>Política de promoción y publicidad</b>	Estrategias de promoción.	Fijar precios atractivos a las carnes y parrillas y ponerlo al alcance de los clientes.

#### **Debilidades**

No existen técnicas modernas de ventas.  
No se dispone de un conjunto de estrategias de promoción.

#### **Amenazas**

Competidores con cadenas de restaurantes.

#### **Fortalezas**

La percepción de los clientes es muy favorable, con respecto al restaurante.

Años de experiencia en el mercado.

#### **Oportunidades**

oportunidad de crecimiento en el mercado regional.

### **PLAN DE MEJORA**

#### **A.-Introducción:**

Las organizaciones comprometidas con la excelencia de la calidad, desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

La estrategia en Marako's Grill debe perseguir el equilibrio de las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, además habrá que tener en cuenta la implantación de procesos adecuados de desarrollo, revisión y actualización de la misma, que permitan su actualización y mejora continua.

#### **B.- Medidas:**

Las políticas y estrategias deben comprender la difusión de los planes, objetivos y metas del restaurante. De igual forma, los directivos deben actuar como líderes en la conducción de la empresa y en el manejo de las políticas y estrategias.



Asimismo, de debe centrar en un marketing diferenciado, basado en los precios. Los precios deben ser competitivos, pero a la vez no deben ser muy elevados, sin perder la calidad del producto. Asimismo, dentro de las políticas de ventas, se deben mejorar las técnicas de motivación y liderazgo. Por otro lado, hay que modernizar las estrategias de publicidad del restaurante

**C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

**D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

**E.- Indicadores**

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Plan de política de precios.												
Plan de política de ventas												
Plan de política de promoción y publicidad												

**4.- ALIANZAS Y RECURSOS**

**Debilidades**

No hay criterios para identificar oportunidades para establecer alianzas.

No tiene conocimiento de la aplicación de la tecnología en la competencia.

**Amenazas**

La competencia puede llegar a acuerdos con los mismos abastecedores de la empresa.

No hay compromiso por parte de la gerencia en la introducción de nuevas tecnologías para el restaurante.

**Fortalezas**

La experiencia del personal permite la buena imagen de la empresa.

## Oportunidades

Existe una clara oportunidad profundizar en la alianza con otras empresas.

## PLAN DE MEJORA

### A.-Introducción:

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Por lo tanto, Marako's Grill debe planificar acciones para poder realizar alianzas estratégicas con otras empresas.

### B.- Medidas:

El restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, debe planificar y gestionan las alianzas con otras empresas o instituciones. Para ello, se debe realizar convenios con empresas similares o que manejen otros rubros. Durante la planificación, y en el momento en que se gestionan las alianzas con otras empresas o instituciones, se debe establece un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras del restaurante de Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo con la comunidad.

Asimismo, hay que gestionar recursos financieros, los cuales permitan a la empresa ampliar su mercado, y en un futuro no muy lejano aperturar otro local con la marca Marako's Grill S.A.C.

### C.- Recursos

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

### D.- Responsable

El responsable de esta actuación será el gerente.

### E.- Indicadores

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Planificar y gestionan las alianzas con otras empresas o instituciones												
Realizar convenios con empresas similares												
Gestionar recursos financieros												

## **5.- PROCESOS**

El restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo, deberá interrelacionar sus actividades para actuar de manera sistemática y efectivizar los procesos de gestión. De esta manera de creará cada vez mayor valor para sus clientes.

### **Debilidades**

No se ha establecido un sistema de propuestas de mejora interno.

No se ha establecido un método para priorizar las mejoras.

No se disponen de ningún procedimiento para la involucración del personal en la mejora de los procesos.

### **Amenazas**

Los trabajadores no se involucran en la mejora continua de los procesos.

Los trabajadores no han recibido capacitación adecuada sobre técnicas de ventas y atención al cliente.

### **Fortalezas**

Conocen las necesidades de los clientes por su continuo contacto con ellos.

Se cuenta con un servicio delivery

### **Oportunidades**

Contacto directo y diario con los clientes, donde conocen sus necesidades y atienden también sus reclamos.

## **PLAN DE MEJORA**

### **A.-Introducción:**

Las empresas comprometidas con la excelencia de la calidad diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

De esta forma, en Marako's Grill la gestión por procesos debe formar parte de la estrategia de la empresa, ya que los procesos definen cómo operar y la forma de crear valor para el cliente

### **B.- Medidas:**

En el restaurante Marako's Grill se debe desarrollar un sistema de propuestas de mejora interno y continuo. De igual forma, establecer un método para priorizar las mejoras y aplicar un procedimiento para la involucración del personal en la mejora de los procesos.

### **C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

### D.- Responsable

El responsable de esta actuación será el gerente.

### E.- Indicadores

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Desarrollar un sistema de propuestas de mejora interna.												
Establecer un método para priorizar las mejoras.												
Aplicar un procedimiento para la involucración del personal en la mejora de los procesos.												

## II.- RESULTADOS

### 6.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS

#### Debilidades

No se utilizan indicadores de rendimiento objetivos de los trabajadores.

#### Amenazas

Competencia desleal de las empresas existentes

#### Fortalezas

Personal satisfecho con el trabajo desempeñado

Buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores del restaurante Marako's Grill S.A.C de Chiclayo.

#### Oportunidades

Oportunidad de los trabajadores de crecer y mejorar situación laboral.

### PLAN DE MEJORA

#### A.-Introducción:

Las personas son fundamentales en cualquier organización.

#### B.- Medidas:

Para medir la satisfacción del personal, se aplicará una Encuesta. Asimismo, se aplicará un plan de mejora de reconocimiento a los trabajadores destacados.

#### C.- Recursos

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

#### D.- Responsable

El responsable de esta actuación será el gerente.

#### E.- Indicadores

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Aplicar encuesta de satisfacción del personal.												
Proponer un plan de mejora de reconocimiento a los trabajadores destacados												

## **7.- RESULTADO EN LOS CLIENTES**

### **Debilidades**

No se cuenta con datos medibles, acerca de la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado por Marako´s Grill.

### **Amenazas**

Se pueden perder clientes por falta de conocimiento fidedigno, acerca de la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado por Marako´s Grill.

### **Fortalezas**

Marako´s Grill es reconocido a nivel local por sus clientes, quienes lo recomiendan a sus familiares o amistades.

### **Oportunidades**

Seguir incrementando el número de clientes, en la medida que se llegue a la mejora de la calidad de su servicio.

## **PLAN DE MEJORA**

### **A.-Introducción:**

El Cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente.

### **B.- Medidas:**

El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente es a través de una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

La mejora continua aplicada a los criterios tiene como objetivo la mejora de los resultados del restaurante Marako´s Grill, en términos de satisfacción de sus clientes.

### **C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

### **D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

## E.- Indicadores

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Aplicación de una encuesta de satisfacción para conocer su opinión sobre el servicio recibido.												
Sistema de recogida y análisis de reclamaciones y su posterior gestión.												
Análisis del grado de fidelización de los clientes.												

## 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Debilidades

No se usan resultados en la sociedad ni se utilizan indicadores de rendimiento objetivos de la sociedad. Es decir, de una manera medible.

### Amenazas

Debido a la falta de conocimiento por parte de la sociedad acerca del servicio y sus actividades brindado por la empresa, se muestra un peligro de perder clientes.

### Fortalezas

Marako's Grill es una empresa con amplia trayectoria y reconocida por la sociedad chiclayana.

### Oportunidades

Oportunidad de mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad.

## PLAN DE MEJORA

### A.-Introducción:

Tienen relación con los logros que está alcanzando el restaurante Marako's Grill en la comunidad chiclayana.

**B.- Medidas:**

Como empresa Marako's Grill, debe proyectarse con acciones de bien social. Por lo tanto en su plan anual de trabajo, se debe considerar un presupuesto para dedicarlo a la realización de actividades sociales. Asimismo, el mayor número de compras debe ser a proveedores locales. Asimismo, se debe incrementar la oferta de precios más accesibles para el cliente. De esta manera, será reconocida dentro del mercado local.

**C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

**D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

**E.- Indicadores**

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Presupuesto dedicado a promoción de acciones sociales.												
Reconocimiento dentro del mercado												
Oferta de precios más accesibles para el cliente												



## **9.- RESULTADOS CLAVE**

### **Debilidades**

No se mide información importante sobre los logros que está alcanzando el restaurante Marako's Grill de Chiclayo, con relación al rendimiento planificado.

### **Amenazas**

La no medición de información importante puede dejar de suministrar información vital para el desarrollo de la empresa.

### **Fortalezas**

Capacidad del personal de la empresa para procesar información importante.

### **Oportunidades**

Satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización

## **PLAN DE MEJORA**

### **A.-Introducción:**

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización. Las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores, partes interesadas y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización.

En este criterio, se tiene que ver qué logros está alcanzando el restaurante Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo con relación al rendimiento planificado. Es importante considerar los resultados económicos de la empresa (beneficio neto).

### **B.- Medidas:**

En Marako's Grill S.A.C. –Chiclayo se debe procurar la mejora clara y continuada en los productos y servicios prestados por la organización. Asimismo, se debe elaborar un plan de mejora de los indicadores de los procesos críticos. De igual forma, cumplir consistentemente los objetivos planificados de la empresa.

### **C.- Recursos**

Se utilizará recursos propios de la empresa, para su financiación.

### **D.- Responsable**

El responsable de esta actuación será el gerente.

## E.- Indicadores

Cronograma	2015							2016				
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Mejora clara y continuada en los productos y servicios prestados por la organización.												
elaborar un plan de mejora de los indicadores de los procesos críticos												
Cumplir consistentemente los objetivos planificados de la empresa.												

## Apéndice 9: Áreas de interés, respectivas del modelo EFQM

### Liderazgo:

La Administración del restaurante, ¿revisa y mejora la eficacia de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?

### Estrategia:

¿Revisa y actualiza el Servicio sus objetivos básicos y la(s) estrategia(s) que utiliza para alcanzarlos?

### Recursos Humanos

¿Se facilitan los recursos y servicios adecuados para el mejor desempeño del personal que atiende en el restaurante?

### Recursos y Alianzas

El Servicio ¿promueve acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas u organizaciones externas?

### Procesos:

¿Tiene definidos el Servicio todos sus procesos, especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos sus trabajadores?

### Satisfacción del Cliente:

¿Utiliza el Servicio de forma sistemática algún procedimiento para conocer la satisfacción de sus usuarios?

### Satisfacción del Personal:

¿Identifica el Servicio de forma sistemática cuáles son los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?

### Resultados en la sociedad:

¿Se identifican y revisan los aspectos que pueden tener relación con la percepción de la sociedad sobre el Servicio?

### Resultados Clave:

El Servicio ¿tiene definidos y mide y controla los indicadores que considera como clave?

Asimismo, con respecto a la atención al cliente se tomarán en cuenta las siguientes áreas de interés, respectivas:

### Amabilidad:

¿Recibe trato amable, por parte del personal que labora en el restaurante?

### Ambiente agradable:

¿El ambiente del restaurante, le parece qué es agradable?

### Comodidad:

¿Cree Ud. que el restaurante le brinda las comodidades requeridas?

### Rapidez:

¿Es rápida la atención que se brinda en el restaurante?

### Higiene:

¿Está Ud. de acuerdo con que el servicio brindado y los ambientes del restaurante, son higiénicos?

### Servicios de manera correcta:

¿Está Ud. conforme con la seguridad que brinda el restaurante a sus clientes?

### Información adecuada y oportuna:

¿Cree Ud. que los servicios que brinda el restaurante son correctos y confiables?

### Servicio rápido:

¿La información que le brinda el restaurante, es adecuada y oportuna?

Servicio profesional

¿El servicio recibido en el restaurante, fue rápido?

Con respecto a la entrevista se aplicará a la encargada del Área Contable. Y estará dirigida a recoger información importante respecto a la atención de los clientes. En la entrevista se consideraran los siguientes ítems:

¿Conoce o ha oído hablar del Modelo EFQM?

¿Cree Ud. que los clientes están satisfechos con los servicios brindados por el restaurante?

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

¿Qué opina de la capacidad de servicio que brinda el restaurante?

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

**Apéndice 10: FOTOGRAFÍAS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN LA EMPRESA MARAKO'S GRILL S.A.C- CHICLAYO**



Foto 01: Por entrar a encuestar a las instalaciones del restaurante Marako's Grill – Chiclayo



Foto 02: Encuesta a trabajadores del restaurante Marako's Grill- Chiclayo

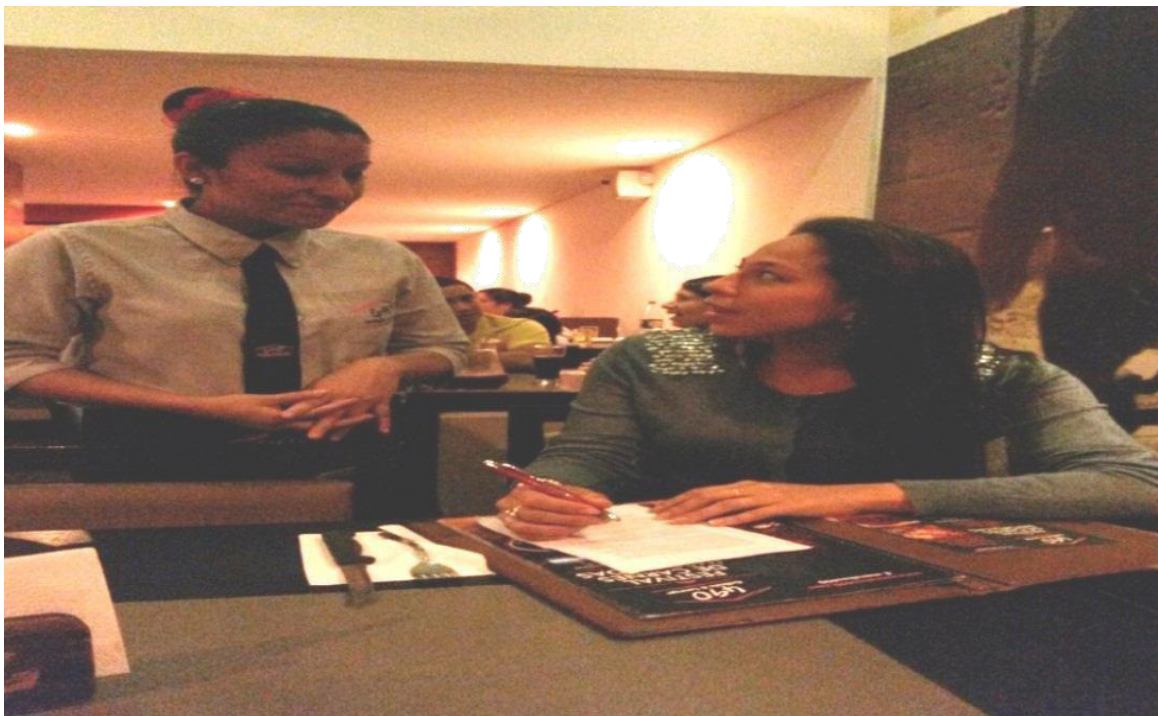


Foto 03: Encuesta a trabajadores del restaurante Marako's Grill - Chiclayo