

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill-Los Olivos en Lima utilizando el modelo de gestión de la calidad EFQM

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Flavia Alessandra Rodriguez Garcia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

Chiemi Lucimar Zavaleta Kusumura

Asesor:

Alex Antonio Izquierdo Requejo

Lima, 2025


La tesis:

Propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill-Los Olivos en Lima utilizando el modelo de gestión de la calidad EFQM.

ha sido aprobada por:

Mgtr. Alberto Riva Zaferson
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Alex Antonio Izquierdo Requejo
[Asesor Jurado]




Dr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Alex Antonio Izquierdo Requejo, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada: Propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente por delivery del restaurante torito grill-los olivos en lima utilizando el modelo de gestión de la calidad EFQM, de las autoras Flavia Alessandra Rodríguez García y Chiemi Lucimar Zavaleta Kusumura, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/11/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de noviembre del 2025

Apellidos y nombres: Izquierdo Requejo Alex Antonio	
DNI: 16752750	Firma: 
ORCID: 0000-0002-2433-4166	

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme y guiarme. A mi madre y mi abuela, por ser mi principal ejemplo a seguir e inspirarme a ser una gran profesional. Este logro también es para ustedes.

Flavia Alessandra Rodriguez García

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y ejemplo de perseverancia. Este logro es reflejo de su fe en mí.

Chiemi Lucimar Zavaleta Kusumura

RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación es determinar una propuesta de mejora para la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de la calidad EFQM. Esto pues la atención al cliente por delivery presenta problemas significativos por ser tradicional y no satisfacer las expectativas y demandas actuales de los clientes traduciéndose en un bajo porcentaje de ventas a través de este canal.

Para cumplir el objetivo, se realiza un análisis diagnóstico empleando la metodología mixta para recolectar información tanto de las percepciones del personal del restaurante como de los clientes. Al realizar el diagnóstico basado en los criterios del modelo EFQM, se encontró que la mayor necesidad de mejora se encuentra relacionada a Liderazgo, Estrategia y Procesos. Específicamente, sobre el proceso de atención al cliente por delivery, se debe poner un enfoque especial en la disponibilidad, comunicación y tiempo de entrega para mejorar la percepción de los clientes sobre la atención brindada.

Sobre ello, se presenta una propuesta de mejora basada en el modelo EFQM. Esta propuesta es innovadora para la gestión de Torito Grill porque implica aplicar un modelo integral para conseguir mejores resultados, con especial enfoque en el canal delivery del restaurante. La viabilidad de la propuesta se encuentra respaldada por un periodo de recuperación de 08 meses que resulta óptimo y atractivo para la organización.

Palabras clave: Atención al cliente, Delivery, Gestión de la calidad, Modelo EFQM.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Preguntas de Investigación	7
2.2. Preguntas Específicas	7
3. Objetivos.....	7
3.1. Objetivo general.....	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Justificación	8
5. Viabilidad	9
6. Limitaciones.....	10
7. Alcance del estudio.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Estado del Arte	12
1.1. La atención al cliente en restaurantes en la actualidad	12
2. Marco teórico	13
2.1. Atención al cliente.....	13
2.2. Gestión de la calidad.....	15
2.2. Atención al cliente en restaurantes	17
2.3. El servicio de delivery en restaurantes.....	19
2.4. Gestión de pedidos por delivery en restaurantes.....	21
2.5. Modelos aplicables a la investigación.....	22
2.6. Selección del Modelo.....	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	30
1. Análisis Externo	30
1.1. El sector gastronómico en el Perú.....	30
1.2. Casos de éxito similares	31
1.3. Aplicación del EFQM en la atención al cliente por delivery en restaurantes peruanos.	32
2. Análisis interno.....	33

2.1. Presentación del Restaurante Torito Grill	33
2.2. Modelo de Negocio	36
2.3. Proceso de Atención al cliente en el servicio de delivery en Torito Grill	36
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	39
1. Enfoque de la investigación	39
2. Alcance de la investigación.....	40
3. Diseño de la investigación.....	41
4. Estrategia de la investigación.....	41
5. Selección muestral.....	42
6. Técnicas de recolección de datos	44
6.1. Revisión de la literatura.....	45
6.2. Entrevistas semiestructuradas	45
6.3. Encuesta.....	47
6.4. Revisión Documental	48
7. Evaluación de la validez y confiabilidad	48
8. Ética de la investigación.....	49
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN	50
1. Perspectivas del personal del restaurante.....	50
1.1. Criterio: Liderazgo.....	50
1.2. Criterio: Estrategia	51
1.3. Criterio: Personas	51
1.4. Criterio: Alianzas y Recursos	57
1.5. Criterio: Procesos, Productos y servicios	58
2. Perspectivas de los clientes del restaurante.....	60
2.1. Entrevistas semiestructuradas a clientes	60
2.2. Encuesta aplicada a clientes recurrentes por delivery.....	63
3. Análisis de Dispersión.....	67
4. Resultados.....	69
4.1. Resultados en las personas	70
4.2. Resultados en los clientes.....	73
4.3. Resultados en la sociedad	76

4.4. Resultados clave.....	77
CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA.....	80
1. Liderazgo.....	80
1.1. Sistema de gestión de personal por funciones y objetivos	81
1.2. Sistema de beneficios y recompensas	82
2. Estrategia.....	83
2.1. Publicidad y promoción para promover el servicio de delivery.....	83
3. Personas.....	85
3.1. Disponibilidad.....	85
3.2. Comunicación	87
3.3. Tiempo de entrega	90
4. Alianzas y Recursos.....	92
4.1. Alianza estratégica con aplicativo de delivery	92
4.2. Recursos para la optimización de funciones	92
5. Procesos, Productos y Servicios.....	93
5.1. Flujo de atención al cliente por delivery estandarizado	93
6. Viabilidad de la propuesta	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
1. Conclusiones	99
2. Recomendaciones	101
REFERENCIAS	103
ANEXOS.....	116
ANEXO A: Guías de entrevista	116
ANEXO B: Encuesta: clientes	126
ANEXO C: Consentimiento informado	129
ANEXO D: Evidencia entrevistas con personal de Torito Grill	132
ANEXO E: Evidencia entrevistas con clientes de Torito Grill.....	134
ANEXO F: Respuestas clave del personal de Torito Grill.....	135
ANEXO G: Respuestas clave de clientes frecuentes entrevistados	141

ANEXO H: Encuesta: Recuento de características y preferencias de clientes por Delivery	143
ANEXO I: Locales de Torito Grill	144
ANEXO J: Matriz de medidas de remediación.....	146
ANEXO K: Ficha descriptiva de actividades del flujo de atención al cliente por delivery propuesto	150
ANEXO L: Cronograma de actividades propuesto	151
ANEXO M: Dashboard de seguimiento de la propuesta de mejora	152
ANEXO N: Cálculo del Periodo de Recuperación	153



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Problema identificados en la organización	4
Tabla 2: Razones del principal problema identificado en la organización	5
Tabla 3: Fases de atención al cliente	18
Tabla 4: Criterios de selección de modelo.....	27
Tabla 5: Propósitos de investigación.....	40
Tabla 6: Personal de la organización y clientes entrevistados.....	46
Tabla 7: Información visualizada en la pantalla de pedidos en cocina.....	54
Tabla 8: Información de la boleta	55
Tabla 9: Resultados: personal del restaurante	70
Tabla 10: Resultados-entrevistas: clientes frecuentes por delivery	74
Tabla 11: Resultados-encuestas: clientes frecuentes por delivery	75
Tabla 12: Resumen de resultados.....	78
Tabla 13: Causa 1 - Largos tiempos de espera para realizar pedidos por delivery.....	78
Tabla 14: Causa 2: Los tiempos de entrega son más largos de lo prometido.....	78
Tabla 15: Causa 3 - La comunicación con la recepcionista es poco efectiva	79
Tabla 16: Sistema de funciones y objetivos del personal de delivery	81
Tabla 17: Sistema de Recompensas y beneficios	83
Tabla 18: Campaña con Facebook Ads	84
Tabla 19: Mensajes automatizados del protocolo de atención al cliente por delivery	86
Tabla 20: Perfil del Puesto para recepcionista de pedidos por delivery.....	87
Tabla 21: Protocolo de recepción de pedidos por delivery	88
Tabla 22: Protocolo de Entrega de Pedidos por Delivery	89
Tabla 23: Capacitaciones al personal	90
Tabla 24: Alianzas y Recursos a implementar para la optimización de funciones	93
Tabla 25: Ficha descriptiva de actividades.....	94
Tabla 26: Indicadores.....	95
Tabla 27: Inversión total de la propuesta de mejora.....	97

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico de Pareto.....	5
Figura 2: Gráfico de Pareto.....	6
Figura 3: Modelo EFQM.....	26
Figura 4: Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes.....	30
Figura 5: Organigrama de Torito Grill.....	34
Figura 6: Ventas de Torito Grill 2019-2023.....	35
Figura 7: Ventas por Delivery de Torito Grill.....	37
Figura 8: Flujo del proceso de atención al cliente por delivery actual.....	38
Figura 9: Tamaño de muestra.....	43
Figura 10: Sistema HYDRA ERP - Control de Pedidos de Torito Grill.....	54
Figura 11: Recuento de respuestas sobre la disponibilidad.....	64
Figura 12: Recuento de respuestas sobre la comunicación.....	65
Figura 13: Recuento de respuestas sobre tiempo de entrega.....	65
Figura 14: Recuento de respuestas sobre empaquetado.....	66
Figura 15: Recuento de respuestas sobre calidad.....	67
Figura 16: Recuento de respuestas sobre atención al cliente efectiva.....	67
Figura 17: Diagrama de Dispersión.....	68
Figura 18: Organigrama propuesto de Torito Grill.....	91
Figura 19: Flujo propuesto para la atención al cliente por delivery.....	94

INTRODUCCIÓN

En el transcurso de los últimos años, el mundo ha sido testigo de transformaciones radicales que han impactado todos los aspectos de la vida cotidiana. La pandemia de COVID-19, surgida a principios de 2020, ha dejado a su paso muchos desafíos sin precedentes, afectando a industrias enteras, empresas y empleos, poniendo a prueba la resiliencia, adaptación y dinamismo de los negocios en todo el mundo. En línea con ello, Blake y Wadhwa (2020) en blogs del banco mundial, mencionan que se ha afectado en mayor medida a pequeñas y medianas empresas a nivel global dejándolos con mucha presión y moras. Ahora bien, dentro de los sectores más afectados en Perú por la pandemia de COVID-19 se encuentra la industria de la gastronomía, donde restaurantes y establecimientos similares se vieron obligados a cerrar sus puertas temporal o permanentemente (RPP, 2022).

Sin embargo, algunas organizaciones como Torito Grill, que cuentan con buena gestión e innovación, lograron superar la crisis. Este trabajo de investigación se enfocará en un caso particular: el restaurante Torito Grill, un establecimiento ubicado en el distrito de Los Olivos que sobrevivió a la crisis desatada por la pandemia, pero se enfrenta a la necesidad de innovación y mejora, particularmente en el ámbito del servicio al cliente por delivery.

En línea con ello, la presente investigación tiene como objetivo principal determinar una propuesta de mejora para la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de la calidad EFQM. Para lograrlo, se desarrollaron seis capítulos.

En el primer capítulo se plantea el problema, analizando el contexto de Torito Grill y el origen de la problemática, junto con las preguntas, objetivos, justificación y viabilidad del estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, definiendo conceptos clave como atención al cliente, calidad en la atención y delivery, resaltando su relevancia y gestión en restaurantes. El tercer capítulo aborda el marco contextual, describiendo el auge gastronómico peruano, el impacto de la pandemia en el sector y casos de éxito en delivery, finalizando con el perfil organizacional de Torito Grill. En el cuarto capítulo se detalla el marco metodológico, incluyendo el diseño, selección muestral, instrumentos de recolección de datos y términos de validez, confiabilidad y ética. El quinto capítulo expone los hallazgos obtenidos, relacionando las variables de estudio y diagnosticando fortalezas y áreas de mejora bajo los criterios del modelo EFQM. En el sexto capítulo se presenta una propuesta de mejora basada

en dichos criterios, enfocada en optimizar la atención por delivery con procesos más eficientes y beneficios para el personal. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Ahora bien, el alcance de esta investigación abarca el análisis detallado del proceso de atención al cliente por delivery en el restaurante Torito Grill. Específicamente, se enfoca en identificar las áreas críticas que requieren mejoras, evaluando tanto aspectos operativos como perceptivos del servicio brindado. Para ello, se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos de recolección de datos, incluyendo encuestas y entrevistas tanto a clientes como el personal del restaurante. Además, se considerarán las mejores prácticas y estándares de la industria gastronómica y servicios de delivery a nivel nacional e internacional para establecer recomendaciones basadas en evidencia y contexto.

Las limitaciones incluyen el acceso restringido a información precisa sobre atención al cliente en restaurantes, específicamente en el proceso de delivery. Aunque existen estudios sobre la experiencia del cliente, pocos ofrecen un enfoque integral como el propuesto por el modelo EFQM. Asimismo, la empresa, al ser de tamaño pequeño, carece de un sistema sólido de indicadores clave, la información disponible se reduce a los resultados financieros, lo que permitió analizar las ventas, pero la falta de otros indicadores limita la base de datos para análisis más detallado.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema.

En la última década, la gastronomía peruana ha mostrado un notable crecimiento, con un aumento del 6.82% en el Índice de Producción de Restaurantes en agosto de 2019 respecto al mismo mes de 2018, impulsado por la demanda de comidas rápidas, parrillas, chifas, y otras categorías (INEI, 2019). En 2019, Perú contaba con más de 200,000 restaurantes, la mitad en Lima Metropolitana, aportando un 2.8% al PBI con un crecimiento anual de 4.4% (COMEXPERÚ, 2022; Perú Retail, 2020). Este desarrollo fortaleció sectores como la agricultura y la ganadería, contribuyendo al crecimiento económico del país.

La pandemia de la COVID-19 impactó severamente al sector gastronómico. En abril de 2020, las actividades de los restaurantes cayeron un 99.59% debido a cierres totales, y para julio, las operaciones aún estaban restringidas, resultando en pérdidas de 750 millones de dólares y el cierre de más del 50% de los restaurantes del país (INEI, 2020; COMEXPERÚ, 2022). Este contexto aceleró la digitalización del sector, transformando el servicio de delivery en una opción preferida por los consumidores, con un 75% de peruanos utilizándolo al menos una vez al mes (Kotler & Keller, 2016; Ipsos, 2023). Los consumidores valoran su conveniencia, eficiencia y acceso a una amplia variedad de productos a través de plataformas digitales (García-Martínez et al., 2020; Chen & Xie, 2022).

La satisfacción del cliente es crucial en este nuevo escenario. Estudios destacan que la calidad del servicio, incluyendo aspectos como la cortesía del personal y la resolución efectiva de problemas, influye directamente en la satisfacción y lealtad del cliente (Cheng et al., 2021; Feng et al., 2020). Según Leuillier (2023), un 86% de los consumidores estarían dispuestos a pagar más por un servicio diferenciado. No obstante, la falta de innovación en el sector podría llevar al estancamiento (APEGA, 2017).

El servicio de delivery enfrenta retos importantes. Problemas como errores en la toma de pedidos debido a la falta de estandarización, planificación deficiente de rutas, y la falta de capacitación de transportistas afectan la experiencia del cliente, generando insatisfacción y abandono de marcas (PwC, 2024; GS1 México, s.f.; Yang et al., 2020). Asimismo, una logística ineficiente puede contribuir a la congestión vehicular, afectando al medio ambiente y a los consumidores (Wang, 2023).

Torito Grill, el sujeto de estudio, enfrenta desafíos críticos en su servicio de delivery, reflejados en un bajo porcentaje de ventas por este canal y constantes quejas de clientes (E. Linares & J. Zavaleta, comunicación personal, 2023). Su modelo de atención tradicional no satisface las demandas actuales, lo que exige mejoras en los procesos de gestión de calidad. Utilizando el análisis de Pareto, se identificaron los problemas más significativos del restaurante. Este análisis permitió priorizar los desafíos para abordarlos con el modelo EFQM, mejorando así la eficiencia y calidad del servicio de delivery.

La presente investigación aborda esta problemática desde un enfoque innovador al aplicar el modelo de gestión de calidad EFQM como marco para proponer soluciones prácticas y efectivas al caso del restaurante Torito Grill. A través de un diagnóstico exhaustivo y el desarrollo de una propuesta de mejora basada en este modelo, se busca no solo optimizar el servicio de delivery de la empresa objeto de estudio, sino también generar un producto de investigación que sirva como referencia para otras empresas medianas del sector gastronómico en Perú.

Este enfoque tiene el potencial de contribuir al fortalecimiento de las operaciones en el sector, fomentando la adopción de modelos de gestión de calidad que promuevan la innovación, la eficiencia y la satisfacción del cliente. En un contexto donde la calidad del servicio se ha convertido en un diferenciador clave, el aporte de esta tesis trasciende al caso particular y ofrece lineamientos replicables que pueden beneficiar a la gastronomía peruana en su conjunto, consolidando su posición estratégica en la economía nacional.

Tabla 1: Problema identificados en la organización

Problemas de la organización	
Gestión ineficiente del servicio de delivery	Falta de personal para satisfacer la demanda (Ausentismo), Limitación único canal de comunicación (Tiempos de espera es largo, línea ocupada) y Falta de profesionalismo para atender.
Falta del área de recursos humanos	Baja productividad y calidad del servicio debido a la carencia de un correcto filtro de selección y reclutamiento del personal, la falta de profesionalismo, capacitación, motivación y liderazgo entre el personal, lo que repercute negativamente en la experiencia del cliente.
Recepción de pedidos desorganizada en el servicio presencial local	Errores frecuentes en la toma de pedidos, largos tiempos de espera y confusión en la comunicación con los clientes en la atención presencial en el salón, lo que provoca frustración y afecta la percepción del restaurante en una buena atención al cliente.

Tabla 1: Problema identificados en la organización (continuación)

Problemas de la organización	
Estrategias de Marketing poco efectivas	Limitada visibilidad y alcance del restaurante debido a estrategias de marketing poco efectivas, lo que resulta en una adquisición insuficiente de nuevos clientes y una baja retención de clientes existentes.
Inadecuado control y seguimiento financiero	Falta de transparencia en la gestión financiera, lo que dificulta la toma de decisiones y pone en riesgo la estabilidad económica del restaurante.

Figura 1: Gráfico de Pareto



Ahora bien, al identificar que el problema con mayor impacto es la gestión ineficiente en el servicio de delivery se ha elaborado nuevamente un análisis de Pareto, pero ahora con las causas por las que se tiene una gestión ineficiente en el servicio de delivery de Torito Grill.

Tabla 2: Razones del principal problema identificado en la organización

Problema	Gestión ineficiente en el servicio de delivery
Razones	
Tiempo de entrega extendido	El tiempo de entrega ideal de 30 minutos suele extenderse a 45, 50 hasta llegar al domicilio de los clientes.
Falta de personal para satisfacer la demanda	La falta de personal dedicado exclusivamente a la recepción de pedidos se agrava cuando se tiene una gran demanda, ya que solo se cuenta con una recepcionista de pedidos que también cumple el rol de cajera en el restaurante.
Limitación al tener un único canal de comunicación	La plataforma actual para recibir pedidos es el teléfono fijo del restaurante, lo que a menudo resulta en la incapacidad para atender toda la demanda debido a la ocupación de la línea.

Tabla 2: Razones del principal problema identificado en la organización (continuación)

Problema	Gestión ineficiente en el servicio de delivery
Razones	
Falta de profesionalismo para atender	La falta de profesionalismo y especialización de la recepcionista de pedidos en el restaurante causa una atención deficiente a la demanda de clientes, con una provisión inadecuada de información y falta de profesionalismo para atender un pedido amablemente y correctamente.
Rango de reparto limitarte	El servicio de delivery de Torito Grill se limita a 30 cuadras alrededor del restaurante, suele suceder que clientes desean realizar pedidos desde domicilios más alejados y no se satisface dicha necesidad.
Pedidos erróneos	Por la falta de minuciosidad y personalización en la recepción de pedidos, se han dado casos en los que se toma o envía mal el pedido hacia su destino final.

Figura 2: Gráfico de Pareto



De esta manera, se identifica que los problemas de mayor impacto en la atención al cliente por delivery incluyen la falta de profesionalismo debido a la insuficiente capacitación de la recepcionista, quien también asume responsabilidades como cajera presencial. Además, la operación se ve limitada por un único canal de comunicación para pedidos, generando cuellos de botella, y por los prolongados tiempos de entrega, que incumplen los horarios pactados. Esto último se debe a la alta demanda, la disponibilidad de solo un motorizado y la necesidad de optimizar las rutas del servicio de delivery.

2. Preguntas de Investigación

¿Cómo determinar una propuesta de mejora de la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de la calidad EFQM?

2.2. Preguntas Específicas

2.2.1. Pregunta específica 1

¿Cómo es la atención al cliente en restaurantes actualmente?

2.2.2. Pregunta específica 2

¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla Torito Grill?

2.2.3. Pregunta específica 3

¿Cómo se puede llevar a cabo el análisis de la percepción del servicio de atención al cliente por delivery de Torito Grill?

2.2.4. Pregunta específica 4

¿Cómo determinar la viabilidad de la propuesta de mejora?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Determinar una propuesta de mejora para la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de la calidad EFQM.

3.2. Objetivos específicos

3.2.1. Primer objetivo

Conocer la teoría relacionada a la atención a clientes en restaurantes.

3.2.2. Segundo objetivo

Describir cuál es el contexto en el que se desarrolla Torito Grill y cómo es la atención al cliente por delivery en el restaurante.

3.2.3. Tercer objetivo

Analizar la percepción sobre la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill Sede Los Olivos.

3.2.4. Cuarto objetivo

Determinar la viabilidad de la propuesta de mejora

4. Justificación

Esta investigación constituye un aporte a las ciencias de la gestión, específicamente de restaurantes los cuales se encuentran significativamente presentes en nuestro país pues contamos con un gran sector gastronómico en el cual existen más de 200 mil establecimientos entre restaurantes y cafeterías que otorgan empleo a más de 2 millones de personas (Conexión ESAN, 2021). De esta manera, la realización de esta investigación para optimizar el servicio de delivery en un restaurante no solo beneficia directamente al establecimiento en cuestión, sino que también ofrece lecciones a nivel gerencial que pueden ser compartidas con otros dueños de establecimientos similares. La investigación puede revelar insights sobre las preferencias y expectativas de los clientes en cuanto a la entrega de alimentos mediante delivery, destacando áreas de mejora, eficiencias operativas y tecnologías innovadoras. Al implementar estas mejoras, no solo se fortalece la marca del restaurante original, sino que se establece un precedente de buenas prácticas que puede ser aplicado por otros gerentes para aumentar la satisfacción del cliente y la eficacia operativa en sus propios establecimientos. Este enfoque colaborativo no sólo eleva el estándar de la industria de servicios de entrega, sino que también fomenta un intercambio constructivo de conocimientos y mejora continua entre los agentes del sector gastronómico en Lima, enfoque que resulta necesario pues después del declive que experimentó el sector durante la pandemia, se viene recuperando y esto gracias a que van implementando mejoras que los permitan seguir a flote y siendo competitivos (INEI 2023; Gil, 2020).

El sector gastronómico en el Perú es crucial para la economía, ya que emplea a muchos peruanos. Según RPP (2022), el 98% de los restaurantes en el país son micro o pequeñas empresas. Por ello, esta investigación tiene el potencial de impactar significativamente, fomentando el crecimiento económico mediante la mejora de la calidad del servicio en restaurantes, lo que atraerá a más clientes y aumentará el consumo. Además, la eficiencia operativa derivada de esta investigación puede hacer que las pequeñas empresas sean más competitivas y sostenibles, con efectos positivos en la cadena de suministro y generación de empleo. Según Angulo (2023), citando a PromPerú, la gastronomía peruana genera ingresos de 200 millones de dólares, subrayando su relevancia económica.

El presente trabajo se justifica por la necesidad de establecer un modelo de gestión de calidad en empresas peruanas, como Torito Grill, para mejorar sus operaciones y contribuir al desarrollo social. Esta investigación busca identificar áreas de mejora en el servicio al cliente por delivery, proponiendo estrategias para optimizarlo. También brindará a los propietarios herramientas prácticas para fortalecer su posición competitiva en el mercado, beneficiando al personal al alinearlos con estándares de calidad.

Finalmente, el estudio aborda los retos de gestión derivados de cambios en los hábitos de consumo tras la pandemia de COVID-19. La digitalización e innovación son fundamentales para la evolución del delivery (Páez, 2021), y reducir los tiempos de entrega resulta esencial para garantizar la satisfacción del cliente y mantener la reputación del negocio (Picker Blog, s.f.).

Por último, a nivel teórico, a través de la presente investigación se busca profundizar los conocimientos relacionados a la mejora y optimización de procesos relacionados al servicio de atención al cliente por delivery en restaurantes pues no se ha observado una amplia variedad de investigaciones académicas relacionadas a ello. La mayoría de ellas están enfocadas en optimizar el proceso de atención al cliente más no específicamente en delivery en el caso de restaurantes con un servicio de delivery propio. Por ejemplo, Pine II y Gilmore (2019) señalan que la atención al cliente se ha desplazado de los productos a las experiencias, en dichas investigaciones utilizan metodologías como Kanban. Asimismo, Hennig-Thurau y Klee (2021), sostienen que la personalización es una herramienta que fortalece las relaciones con los clientes y, en línea con ello, Rust y Huang (2020), encontraron que la personalización del servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Por otro lado, en el caso de aquellas investigaciones que, sí están enfocadas en servicios de delivery en restaurantes, implementan aplicaciones o sistemas web para mejorar la gestión de este servicio enfocado más en el dinamismo de las órdenes que se reciben mediante delivery y la ruta óptima para gestionar ello con la cantidad de repartidores de delivery disponibles en las organizaciones.

5. Viabilidad

La realización de esta investigación se verá facilitada por nuestra estrecha relación con Torito Grill, donde contamos con valiosos contactos que incluyen familiares y amigos que desempeñan roles clave, como el administrador, contador, personal que se encarga de velar por el delivery y hasta los propios dueños del restaurante en sus diversas sedes. Además,

somos clientes leales del restaurante, lo que nos permite tener una comprensión profunda de su funcionamiento y nos facilita la identificación de áreas de mejora.

En cuanto a los recursos materiales, tenemos acceso a las extensas bases y recursos bibliográficos de la universidad, lo que nos facilita recopilar información relevante para desarrollar el marco teórico-conceptual y analítico. Es importante destacar que se contó con el valioso respaldo de docentes expertos de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Por un lado, especialistas en investigación brindaron su apoyo en la elaboración de cuestionarios y entrevistas. Por otro lado, docentes con experiencia en Logística y Operaciones ofrecieron asesoramiento clave en sus áreas de especialidad.

6. Limitaciones

Las limitaciones de esta investigación están determinadas por diversas restricciones tanto internas como externas. En primer lugar, el acceso a información bibliográfica precisa y detallada sobre la atención a la cliente efectiva en restaurantes, especialmente en lo que respecta al proceso de delivery y los modelos de recopilación de datos aplicados en el sector, fue limitado. A pesar de la amplia disponibilidad de estudios sobre la experiencia del cliente en este ámbito, pocos abarcan un enfoque integral que considere todos los aspectos de la organización, como lo propone el modelo EFQM. Esto dificulta la obtención de un marco comparativo completo que cubriera todos los elementos de la atención al cliente en el contexto de delivery así como un modelo establecido para ello.

Asimismo, el estudio se centra exclusivamente en el restaurante Torito Grill, lo que implica que las conclusiones y recomendaciones obtenidas podrían no ser aplicables a otros establecimientos sin las adaptaciones necesarias. Además, la recolección de datos se limita a un periodo específico postpandemia, las circunstancias excepcionales generadas por la pandemia también han alterado las tendencias y prioridades de los consumidores, lo que podría afectar la validez de los resultados a largo plazo.

Por otro lado, la empresa es una organización pequeña que no dispone de un sistema robusto de indicadores empresariales (KPIs). La información disponible se limita principalmente a resultados financieros, lo que permitió evaluar las cifras de ventas, pero la ausencia de otros indicadores clave restringe un análisis más profundo. Esta falta de datos detallados sobre la experiencia del cliente y otros aspectos operacionales esenciales de la atención al cliente, como encuestas de satisfacción, retroalimentación o evaluaciones

internas, obligó a la investigación a recurrir a la recolección de información mediante encuestas y entrevistas realizadas tanto a los trabajadores como a los clientes, lo cual permitió generar la información necesaria para los objetivos del estudio.

Otra limitación fue la dificultad para obtener firmas digitales de algunos trabajadores del restaurante y clientes entrevistados. Esto se debió a que muchos de los participantes, personas mayores de edad, no están familiarizados con las herramientas tecnológicas necesarias para digitalizar su firma. Sin embargo, se logró superar esta limitación mediante el consentimiento por mensajería de WhatsApp. Cabe mencionar que también se solicitó el consentimiento tanto en las entrevistas como en coordinaciones previas.

Finalmente, la implementación de las propuestas de mejora dependerá de factores internos del restaurante, como su capacidad de inversión y disposición para adoptar cambios, así como de factores externos, como la evolución de las normativas sanitarias y las tendencias del mercado.

7. Alcance del estudio

Con respecto al alcance, debemos destacar también que, para el análisis de la organización bajo los criterios del modelo EFQM se consideró la participación en la investigación del personal del personal del restaurante que interviene en la atención al cliente por delivery pues son aquellos actores directamente relacionados con el fenómeno de estudio. Ahora bien, la propuesta de mejora conglomerada una visión más amplia de la empresa con acciones estratégicas propuestas que intervienen todos los niveles de la organización, pero enfocadas en producir efectos positivos específicamente en la atención al cliente por delivery.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Estado del Arte

1.1. La atención al cliente en restaurantes en la actualidad

En la actualidad, la atención al cliente en restaurantes va más allá de ofrecer un servicio eficiente y cordial. Se trata de crear una experiencia memorable que supere las expectativas del cliente y lo convierta en un fiel embajador de la marca. Pine II y Gilmore (2019) lo confirman en su libro "The Experience Economy", donde señalan que la atención se ha desplazado de los productos a las experiencias, buscando que los clientes vivan momentos únicos e interactúen con la marca de forma significativa.

La tecnología juega un papel fundamental en la atención al cliente hoy en día. Los restaurantes implementan cada vez más herramientas como chatbots, aplicaciones móviles y reservas online para facilitar la interacción con los clientes y ofrecer un servicio más personalizado. Liang y Lai (2020), en su estudio "How does chatbot service quality affect customer satisfaction? An empirical study", encontraron que la calidad del servicio de chatbot tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Esto sugiere que los restaurantes que implementan chatbots efectivos pueden mejorar significativamente la experiencia del cliente, reduciendo tiempos de espera y proporcionando respuestas rápidas y precisas a las consultas, lo cual es crucial en un entorno de alta competencia.

A esto se suma la importancia de las aplicaciones móviles, como lo demuestra Wang y Kim (2022) en su investigación "The impact of mobile app service quality on customer satisfaction and behavioral intention in the restaurant industry", donde concluyen que la calidad del servicio de la aplicación móvil también influye en la satisfacción del cliente y en su intención de volver al restaurante. Esto indica que las aplicaciones móviles no solo facilitan la realización de pedidos y reservas, sino que también pueden ofrecer funcionalidades adicionales como programas de fidelización, recomendaciones personalizadas basadas en el historial de pedidos y notificaciones sobre ofertas especiales, todo lo cual contribuye a una experiencia más completa y gratificante para el cliente.

Asimismo, los clientes buscan experiencias personalizadas que se adapten a sus necesidades y preferencias. Los restaurantes pueden lograr esto mediante la recolección de datos, el análisis del comportamiento del cliente y la creación de ofertas y recomendaciones personalizadas. Hennig-Thurau y Klee (2021), en su artículo "Personalization in customer relationship management: A critical review and research", sostienen que la personalización es

una herramienta poderosa para fortalecer las relaciones con los clientes, ya que permite a los restaurantes ofrecer un servicio más relevante y atractivo. Rust y Huang (2020), en su estudio "Service personalization and customer satisfaction: A theoretical framework and empirical investigation", encontraron que la personalización del servicio tiene un impacto positivo en la satisfacción del cliente, incrementando su lealtad y la probabilidad de que recomienden el restaurante a otros. Estos hallazgos subrayan la importancia de la personalización para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción y fomentar la lealtad en la industria de la restauración, al adaptar el servicio a las preferencias individuales y crear una conexión más significativa con los clientes.

2. Marco teórico

En el presente capítulo definiremos los principales conceptos que abarca la presente investigación. En primer lugar, se abordarán los conceptos relacionados con la atención al cliente. Luego, se discutirá la calidad de la atención al cliente en los restaurantes, examinando los factores que influyen en ella y las estrategias necesarias para optimizar la experiencia del cliente. Posteriormente, se explorará la teoría y práctica del servicio de delivery en restaurantes, identificando los desafíos y oportunidades que presenta. Finalmente, se analizará la gestión de pedidos por delivery, considerando las nuevas tendencias y mejores prácticas que han surgido en respuesta a las demandas cambiantes del mercado. Con esta estructura, se busca proporcionar una visión integral que permita entender cómo la atención al cliente por delivery pueden convertirse en ventajas competitivas para los restaurantes en el entorno actual.

2.1. Atención al cliente

Para una mejor comprensión se abordarán diferentes definiciones contemporáneas de atención al cliente. En primer lugar, Gil (2020) en *Fundamentos de atención al cliente* menciona que esta es la relación de actividades que desarrollan diversas organizaciones a través de identificar "las necesidades básicas de sus clientes utilizando diferentes estrategias de marketing de modo que puedan cubrir esas expectativas que cada cliente pueda tener y que, indudablemente, se van a relacionar con la satisfacción para conseguir, como fin último la fidelización y repetición de la compra" (p.13).

Esta definición alude que para brindar una buena atención al cliente se deben tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y que, con ayuda del marketing, van a lograr captar y mantener a los clientes.

En segundo lugar, Godoy (2011) en *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio* menciona que la atención al cliente es la manera en la que las organizaciones satisfacen las necesidades de sus clientes y con ello, consiguen eficiencia y competitividad en el mercado en el que pertenecen. Para ello, menciona que hay elementos importantes con los que debe contar una organización para lograr una eficiente atención al cliente. Estos incluyen el liderazgo, la fuerza de trabajo, la misma cultura organizacional y la eficiencia operativa. Todos estos elementos lograrán que los empleados comprendan y se identifiquen con su organización, impactando así positivamente tanto a su desempeño como en la atención al cliente. (Godoy, 2011).

Por último, una fuente más actual que nos brinda otra definición de atención al cliente es Sang M. Lee y DonHee Lee en su artículo *Untact: a new customer service strategy in the digital age*, donde mencionan que la atención al cliente es la forma en que las empresas interactúan y satisfacen las necesidades de sus clientes. En la era digital, la atención al cliente ha evolucionado para incluir no sólo la interacción personal, sino también la utilización de tecnologías avanzadas para brindar servicios sin contacto directo, conocidos como "untact services". Estos servicios utilizan tecnologías como chatbots, inteligencia artificial (AI) y dispositivos inteligentes para proporcionar experiencias personalizadas y eficientes a los clientes, reducir costos laborales y mejorar la satisfacción del cliente. Sin embargo, la atención al cliente también implica la capacidad de escuchar y responder a las necesidades de los clientes, lo que requiere la implementación de sistemas autónomos y la participación activa de los clientes en el diseño y desarrollo de productos y servicios (Lee & Lee, 2020).

La atención a la cliente moderna no solo se enfoca en resolver problemas, sino en anticipar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones proactivas mediante tecnologías digitales. Esto incluye el uso de chatbots e inteligencia de datos para predecir y responder a patrones de comportamiento. Actualmente, las empresas tienen más herramientas que nunca para ofrecer un servicio centrado en el cliente, lo que ha llevado a que este se convierta en el eje principal de las organizaciones.

Según Brown (1992) en *Customer Service Management*, las empresas ahora declaran estar orientadas al cliente. En la misma línea, Godoy (2011) destaca que el cliente es el actor principal y su satisfacción depende de cumplir sus necesidades y deseos. Estamos en la "era del cliente", donde la atención excepcional y confiable se ha vuelto una ventaja competitiva

crucial en entornos dinámicos y cambiantes, donde la innovación es una constante (Godoy, 2011; Gil, 2020).

2.2. Gestión de la calidad

Coaguila (2016) señala que el concepto de calidad es dinámico, pues evoluciona con el tiempo. Asimismo, menciona que la Organización Internacional de Normalización (ISO) define la calidad como la capacidad de un producto o servicio para cumplir con las necesidades expresas o implícitas del consumidor mediante sus características o propiedades. En este sentido, la calidad es determinada por el cliente, lo que significa que su percepción puede variar según las expectativas y necesidades de cada usuario.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) identifica tres dimensiones de la calidad: la diseñada, que corresponde a lo planificado por la empresa al crear un producto o servicio; la realizada, que es la calidad realmente alcanzada durante la producción o prestación del servicio; y la esperada, que refleja lo que los clientes anticipan recibir. La gestión de calidad se centra en alinear la calidad realizada con la esperada por los clientes, asegurando que los resultados cumplan o superen sus expectativas. Entre los beneficios de la gestión de la calidad se encuentran: identificar fortalezas y áreas de mejora midiendo progresivamente su progreso, desarrollo más eficaz de las estrategias y los planes de negocio, claridad en las responsabilidades de cada miembro de la empresa potenciando un mejor desempeño, entre otros. En los últimos años, con los significativos cambios en el entorno competitivo, las empresas, especialmente las mypes, se han visto en la necesidad de encontrar soluciones innovadoras y digitales que aseguren su sostenibilidad y crecimiento de acuerdo a las nuevas demandas del mercado (Bérmudez, 2021). Así, una de las estrategias que ha demostrado ser más efectiva es la implementación de una gestión de la calidad (Quintanilla, 2020). La gestión de la calidad surge como una respuesta eficaz a estas exigencias. Al centrarse en la calidad, las empresas no solo mejoran sus productos y servicios, sino que también optimizan sus procesos internos, lo que puede conducir a una mayor eficiencia y reducción de costos. Además, una sólida gestión de la calidad contribuye a la satisfacción del cliente, lo que es crucial en un mercado donde los consumidores tienen más opciones y son más exigentes que nunca.

2.1.2. Calidad en la atención al cliente

Grant (2023) menciona que, aunque la atención al cliente se encuentre ahora en su mayoría automatizada como se ha mencionado en apartados anteriores, el habla o comunicación entre cliente y servidor sigue siendo necesaria. Es aquí donde se puede atribuir la calidad de la atención al cliente. En línea con ello, Brown, J (2020) menciona que atención al cliente se refiere a la calidad del soporte y las interacciones, las cuales deben ser positivas. Esto abarca desde la actitud de los miembros de la empresa, su cortesía, amabilidad, hasta cuestiones más contemporáneas como la reducción de los tiempos de espera. También menciona, al igual que otros autores mencionados anteriormente, que mantener una atención al cliente de alto nivel mejora la satisfacción de los clientes y fomenta la lealtad mientras que, un servicio deficiente puede generar frustración entre los clientes y afectar la reputación de la empresa. Aquí se observa que la atención al cliente empieza desde el trato directo que se tiene con los clientes pues estas interacciones serán asociadas por el cliente con su experiencia con la empresa.

Según Grant hay cinco rasgos que hacen excelente la atención al cliente. Por un lado, la personalización de la atención, la velocidad de la atención y la posibilidad de que el cliente se ayude a sí mismo a través del autoservicio. Mientras que por el lado de quienes atienden a los clientes, es esencial ser proactivo y tener una buena escucha y empatía con el cliente. De esta manera, que el cliente se tope con una atención al cliente de calidad no solo puede resultar una ventaja competitiva, sino que puede traer beneficios como la retención y fidelización del cliente, conducirá a buenas referencias por parte del cliente para la empresa, impulsará el valor de la marca, entre otros (Grant, 2023). Así, procurar brindar una atención al cliente de calidad va a resultar muy beneficioso para cualquier empresa que busque el éxito; sin embargo, debe haber esfuerzos orientados a ello.

Por otro lado, Kotler & Keller (2016) mencionan que para lograr una atención al cliente óptima, se deben considerar diversos factores interrelacionados que abarcan las dimensiones humana, tecnológica y estratégica. En el ámbito humano, la clave reside en la formación y actitud del personal. Los agentes deben ser amables, empáticos, resolutivos y poseer un conocimiento profundo del producto o servicio que ofrecen. La escucha activa, la comunicación clara y la capacidad de anticiparse a las necesidades del cliente son habilidades esenciales (Kotler & Keller, 2016). En cuanto a la tecnología, se debe contar con herramientas y plataformas que faciliten la interacción con el cliente. Finalmente, la estrategia de atención al cliente debe estar bien definida y alineada con los objetivos de la empresa. Es fundamental

establecer procesos claros, objetivos medibles y un sistema de evaluación del desempeño para garantizar la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985). Así, la atención al cliente efectiva no es una meta, sino un proceso continuo que requiere un esfuerzo constante por parte de las empresas.

En la “era del cliente”, es fundamental atender sus necesidades de manera eficiente. Por ejemplo, si es necesario transferir al cliente a otro responsable, se debe hacer un seguimiento para asegurar que su problema se resuelva satisfactoriamente. En el caso de restaurantes, largas esperas en fila o al realizar pedidos online pueden afectar negativamente la experiencia del cliente. Para evitarlo, el proceso de atención debe simplificarse al máximo, y los colaboradores deben esforzarse por resolver los problemas del cliente de forma integral (Grant, 2023).

2.2. Atención al cliente en restaurantes

La atención al cliente en restaurantes según Castellano & Badillo (2015) es un componente integral que abarca todas las interacciones entre el personal del establecimiento y los comensales, con el propósito de crear una experiencia positiva y satisfactoria. Este enfoque va más allá de una simple transacción comercial y se apoya en la habilidad del personal para comprender y anticipar las necesidades de los clientes, incluyendo gestos como la cortesía, la eficiencia en el servicio, la capacidad de respuesta a solicitudes especiales y la creación de un ambiente acogedor. “Su importancia radica en su función esencial para cultivar relaciones a largo plazo, fomentar la lealtad del cliente y promover recomendaciones positivas. Además, implica gestionar de manera efectiva situaciones problemáticas, asegurando que los clientes se sientan valorados y escuchados en todo momento” (p.144).

Habiendo resaltado previamente la importancia del proceso de atención al cliente en el funcionamiento de un restaurante y su impacto directo en la satisfacción de los comensales, así como en el éxito global del negocio, es esencial profundizar en este aspecto. Para ello, el estudio de Tanizaki y Shimmura (2017), titulado “Modelado y método de análisis del proceso de servicio en restaurante”, proporciona valiosos conocimientos que nos permiten observar las diversas etapas que componen dicho proceso. De acuerdo con estos autores, se trata de un conjunto de fases interconectadas que se combinan para asegurar una experiencia positiva para los clientes:

Tabla 3: Fases de atención al cliente

Recepción y Bienvenida	El proceso se inicia cuando un cliente llega al restaurante. En esta etapa, el personal de recepción juega un papel crucial al recibir al cliente con una sonrisa, confirmar su reserva (si la tiene) y guiarlo de manera cortés y eficiente hasta su mesa.
Toma de Pedidos	Una vez que el cliente se encuentra en su mesa, el camarero se acerca para tomar su pedido. Esto implica prestar una atención cuidadosa a las preferencias del cliente, responder a sus preguntas sobre el menú y ofrecer recomendaciones, si es necesario. Registrar con precisión y claridad los pedidos es esencial para evitar errores en la cocina.
Entrega de Platos Principales	Una vez que los platos están listos, se sirven al cliente de manera ordenada y presentable. Los camareros deben garantizar que los platos entregados coincidan con las órdenes realizadas y verificar que todo esté a satisfacción.
Seguimiento y Atención a Necesidades	Durante la comida, el personal de servicio debe llevar a cabo un seguimiento discreto para asegurarse de que todo esté a gusto del cliente. Esto implica estar disponible para atender solicitudes adicionales, como más agua o ajustes en los platos, si es necesario.
Facturación y Cobro	Una vez que los clientes han finalizado su comida y desean pagar, el personal de caja emite la factura y procesa el pago de manera eficiente y precisa. Esto puede incluir el manejo de efectivo, tarjetas de crédito u otros métodos de pago.

Fuente: Tanizaki y Shimmura (2017)

De esta manera, este proceso de atención al cliente en un restaurante se revela como esencial para garantizar que los clientes disfruten de una experiencia positiva y se sientan satisfechos. Cada etapa demanda habilidades interpersonales, eficiencia y atención al detalle para alcanzar el objetivo de proporcionar un servicio excepcional.

2.2.1. Factores que influyen en la atención al cliente en restaurantes

En la actualidad, la insatisfacción del cliente representa uno de los principales desafíos para los restaurantes. Según Zendesk (2020), 5 de cada 10 clientes optan por cambiar a la competencia tras una mala experiencia, como lo es un servicio deficiente o tiempos de espera excesivos. Si esta situación se repite, la cifra aumenta drásticamente: 8 de cada 10 clientes abandonan la marca y eligen a la competencia, evidenciando el impacto crítico de la experiencia del cliente en la fidelidad hacia una empresa.

Dicho ello, es relevante entender a profundidad la experiencia del cliente en un restaurante. Estas ideas conllevaron a autores como Huang, H., & Liu, S. Q. (2022) y Larrea, Pedro (1991) a explorar los factores determinantes que influyen en la experiencia de los clientes de hoy en restaurantes que se narran a continuación:

- **Calidad de la Comida:** Los comensales esperan platos deliciosos que cumplan con sus expectativas de sabor y presentación.
- **Servicio al Cliente:** La cortesía y amabilidad del personal son clave para la percepción general de la experiencia en el restaurante.
- **Innovación en la Experiencia del Cliente:** El uso de tecnología avanzada, como tabletas para tomar pedidos o menús digitales, atrae a un público moderno y proyecta una imagen actualizada.
- **Tiempo de Espera:** Las esperas largas pueden generar frustración, por lo que es crucial un servicio ágil.
- **Ambiente y Decoración:** La decoración, iluminación, música y limpieza influyen en la comodidad y disfrute de los comensales.
- **Precio y Valor:** Los clientes buscan recibir buen valor por su inversión, con una relación justa entre precio y calidad.
- **Comunicación y Presencia en Línea:** Una comunicación efectiva en persona y a través de redes sociales influye en la reputación y decisión de los clientes.
- **Personal y Capacitación:** La capacitación del personal es fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar una experiencia positiva.

Estos factores interactúan de manera intrincada, dando forma a la experiencia global del cliente en un restaurante y, en última instancia, determinando si el cliente regresará y recomendará el establecimiento a otros. Por lo tanto, la gestión efectiva de estos elementos se convierte en un pilar esencial para el éxito continuo del negocio.

2.3. El servicio de delivery en restaurantes

Ahora bien, después de los apartados mencionados anteriormente respecto a la atención al cliente y los factores que influyen en ella, nos ceñiremos de manera más particular a la atención al cliente por el servicio de delivery.

Según Ruiz (2021), el delivery se refiere al servicio en el que un restaurante envía comida a la casa del cliente. El proceso implica que el cliente haga su pedido, el restaurante lo prepare y un empleado lo entregue en la dirección indicada. Asimismo, menciona que el delivery consta de una serie de pasos para que el servicio concluya entregando el producto solicitado al cliente. Así, primero se recibe el pedido en el restaurante y procede a ser registrado, luego pasa a ser preparado en la cocina del restaurante para que posteriormente se planifique su distribución, es decir, planificar la ruta adecuada para que el pedido llegue en

un tiempo determinado. Así, el producto es despachado hacia el cliente y, por último, se debe comprobar que el pedido fue entregado exitosamente al cliente.

Por otro lado, Randhawa, Birari, & Joshi (2014) mencionan que el delivery implica establecer métodos para llevar los productos desde el restaurante hasta los clientes finales. Para lograrlo, es fundamental definir las condiciones relacionadas con el producto, la forma de pago y el tiempo necesario para que la entrega se complete. Asimismo, mencionan que puede resultar una estrategia de distribución que permite disminuir costos, contribuye significativamente a satisfacer las necesidades de los clientes y simplificar el proceso de compra para los consumidores.

Shukla & Deshpande (2023) mencionan que el delivery de comida suele darse por plataformas que permiten que los consumidores ordenen comida desde el restaurante y que esta les llegue hasta la puerta de su casa. Así, el servicio de delivery experimentó un auge debido a la pandemia en el 2020 pues ante la imposibilidad de salir de los hogares, los clientes han incrementado su relación con los servicios de entrega a domicilio como consecuencia de los cierres y las medidas de distanciamiento social. Así, se experimentó un cambio radical en el comportamiento de compra de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo en el sector de restaurantes con respecto al servicio de entrega de alimentos pues de comprar en tiendas físicas se pasó a depender del servicio de delivery por aplicativos móviles (Comercio citado en Sornoza, Soto & Moscoso, 2021), incluso el estudio de Shukla & Deshpande (2023) concluye que ahora las ofertas promocionales y descuentos por delivery son un motivador significativo para que los consumidores realicen pedidos por este canal.

Esta coyuntura marcó un énfasis en los protocolos de seguridad, garantía y estándares de higiene en el servicio de delivery, ante todo esto los restaurantes han tenido que adaptarse para mantener su competitividad. Por ello, se menciona también que para los restaurantes esto fue todo un desafío respecto a las entregas a domicilio, especialmente porque los costos y comisiones de los aplicativos de delivery eran elevados (Sornoza, Soto & Moscoso, 2021) y para mantener un servicio de delivery adecuado es necesario analizar el comportamiento de los clientes. Así, los restaurantes pueden adquirir conocimientos sobre cómo toman decisiones de compra, qué factores influyen y cómo pueden mejorar la experiencia del cliente para fomentar la lealtad y aumentar las ventas (Shukla & Deshpande, 2023).

Uno de los principales desafíos operativos en el servicio de delivery es optimizar el envío de pedidos para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente, especialmente durante

las horas pico. La dinámica del servicio, con pedidos constantes y movimientos continuos de los repartidores, requiere un sistema de despacho eficiente que cumpla con todas las demandas a tiempo (Wang et al., 2024; Chen et al., 2024).

El servicio de delivery enfrenta desafíos operativos relacionados con la optimización del envío de pedidos para mejorar la eficiencia y satisfacción del cliente, especialmente durante las horas pico, donde la dinámica constante de órdenes y movimientos de repartidores exige un sistema de despacho eficiente que cumpla con todas las demandas a tiempo (Wang et al., 2024; Chen et al., 2024). Según Ruiz (2021), para garantizar un sistema de delivery funcional en restaurantes, es necesario adaptar las instalaciones con un espacio exclusivo para despachar pedidos, calcular tiempos de entrega para informar a los clientes, revisar la carta para asegurar la calidad de los platos en esta modalidad, definir los canales de servicio (aplicaciones, redes sociales, teléfono) y los métodos de pago (tarjetas, billeteras digitales, efectivo, entre otros), así como organizar el despacho mediante una flota propia o servicios tercerizados. Estas estrategias son esenciales para estructurar un modelo de delivery que priorice la calidad y satisfacción del cliente.

2.4. Gestión de pedidos por delivery en restaurantes

En la actualidad y especialmente después de la pandemia en la que la entrega de pedidos por delivery se vio potenciada y empezó a exigir una mayor demanda de pedidos por este medio, es de vital importancia que los establecimientos gastronómicos se ajusten a esta demanda con el fin de preservar su continuidad y sustentar sus flujos de ingresos por este medio. En línea con ello, Paez (2021) menciona que las nuevas tendencias en el delivery post pandemias son: Entre las nuevas corrientes identificadas se encuentran:

- La omnicanalidad, pues brinda al restaurante la oportunidad de mejorar las entregas y ofrecer a los consumidores una gama cada vez más amplia de alternativas.
- Los restaurantes están buscando satisfacer la demanda de comida a domicilio a través de sus propios servicios de entrega.
- La elaboración de experiencias personalizadas con el fin de atraer y retener a nuevos clientes.
- La implementación de tecnología sin contacto, mediante el uso de códigos QR que presentan menús de realidad aumentada, brindando la opción de visualizar las comidas en 3D, así como menús digitales.

Wang et al. (2023) mencionan que en el proceso de *on demand food delivery* hay mucho dinamismo pues se toman los pedidos antiguos de los clientes y se generan nuevos pedidos de nuevos clientes en cuestión de segundos. Asimismo, mientras esto sucede a la vez la flota de repartidores se encuentra de un punto a otro entregando pedidos para volver a la central y continuar recogiendo pedidos que serán entregados sucesivamente y por ello deben tener también rutas óptimas, todo ello puede resultar un reto de gestión para los restaurantes (Wang, 2023).

Sobre esto, Serrato (2023) señala varios puntos clave para gestionar pedidos de manera efectiva y garantizar una atención de calidad al cliente. En primer lugar, recomienda establecer un sistema de pedidos en línea para evitar errores, ya que el cliente envía su propio pedido. En segundo lugar, sugiere optimizar el menú para delivery, seleccionando los productos adecuados para este servicio. También resalta la importancia de un sistema de empaquetado adecuado para que los pedidos lleguen en buen estado, incluso usando materiales como papel aluminio cuando sea necesario. Además, es crucial establecer expectativas claras sobre la entrega y mantener una comunicación abierta con los clientes en caso de complicaciones. El uso de tecnologías avanzadas, como softwares de seguimiento en tiempo real, mejora la experiencia del cliente. Finalmente, subraya la importancia de evaluar y mejorar continuamente el servicio de delivery para garantizar la satisfacción del cliente.

Asimismo, se encontraron variables importantes para poder cumplir las expectativas de los clientes que se encuentran expectantes de una atención por delivery de calidad. Estas son la comodidad, digitalidad, velocidad, la personalización, la disponibilidad, la ubicación, la comunicación, la calidad y la seguridad (Deloitte en Perú21, 2022).

2.5. Modelos aplicables a la investigación

2.5.1. PDCA o ciclo de Deming

La metodología PDCA (Plan, Do, Check, Act), también conocida como ciclo Deming, es aplicable a la problemática del presente trabajo de investigación y es clave para la mejora continua en las empresas. Desarrollada por William Edwards Deming en 1950, esta metodología facilita la gestión de proyectos de mejora mediante la transformación cultural del personal, promoviendo la mejora continua (Santos, 2022).

Según Cuatrecasas (2010), PDCA sirve como una guía sistemática y estructurada para resolver problemas organizacionales. La metodología consta de cuatro etapas: Plan

(Planear), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar), cada una con un enfoque exclusivo para abordar la mejora continua (Santos, 2022; León, 2022). En la etapa "Plan", se identifica y analiza el problema, utilizando herramientas como el diagrama de Pareto o el diagrama de causa-efecto, con el objetivo de diseñar acciones a implementar. En "Do", se lleva a cabo el plan de acción, ejecutando las estrategias planteadas y utilizando herramientas como gráficos de barras y diagramas de Gantt. La etapa "Check" permite verificar la efectividad de las acciones implementadas, comparando los resultados obtenidos con los objetivos previstos, utilizando herramientas como gráficos de línea y diagramas de control. Finalmente, "Act" se enfoca en actuar sobre los resultados de la etapa anterior, implementando los cambios como nuevos estándares de trabajo si los resultados son positivos, o tomando medidas correctivas si no lo son. Esta fase también involucra la documentación de los cambios propuestos y su presentación a la organización, utilizando herramientas como procedimientos específicos, las 5S y círculos de calidad.

2.5.2. Six sigma

El origen de Six sigma fue desarrollada por Motorola en la década de 1980 como una estrategia para mejorar la calidad y reducir los costos. La metodología se basa en el concepto de la curva de campana de Gauss, donde la mayoría de los datos se encuentran dentro de seis desviaciones estándar de la media. El objetivo de Seis Sigma es reducir la variabilidad del proceso hasta que solo se produzcan 3,4 defectos por millón de oportunidades (Harry & Schroeder, 1999).

Six Sigma (6σ) es una metodología de mejora de procesos que busca eliminar la variabilidad y los defectos en los procesos de una organización, con el objetivo de alcanzar un nivel de calidad excepcional. La metodología se basa en la medición y el análisis de datos para identificar y eliminar las causas de los errores y defectos (Pande & Holpp, 2002; fundamentales. El primer paso es Definir, que implica identificar claramente el problema o defecto a mejorar, utilizando herramientas como el diagrama de flujo, la matriz CTQ y el análisis SIPOC (Pande & Holpp, 2002). En el segundo paso, Medir, se evalúa el estado actual del proceso y se identifican áreas de mejora, empleando herramientas como histogramas, gráficos de control y estudios de capacidad para obtener datos sobre el rendimiento (Harry & Schroeder, 1999). El tercer paso es Analizar, donde se determinan las causas raíz de los defectos mediante herramientas como Dahlgaard & Dahlgaard, 2006). La estructura de la metodología se divide en 5 fases:

El proceso consta de cinco pasos el diagrama de causa-efecto, el análisis de Pareto y el análisis de regresión (Pyzdek, 2003). En el cuarto paso, Mejorar, se implementan soluciones efectivas y creativas para eliminar las causas raíz, utilizando herramientas como el brainstorming, el diseño de experimentos y técnicas de creatividad (Pande & Holpp, 2002). Finalmente, en el paso de Control, se asegura que los resultados de la mejora se mantengan a largo plazo mediante el uso de gráficos de control, planes de control y auditorías (Harry & Schroeder, 1999).

Es así como dicha estructura identifica problemas, mide el rendimiento actual, analiza causas raíz, implementa mejoras y establece controles para mantener el nuevo nivel de calidad.

2.5.3. Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management).

Creado en 1991 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2003a), el modelo EFQM es un marco reconocido globalmente que apoya a las organizaciones en la gestión del cambio y la mejora del rendimiento ha pasado por varios ciclos de mejora a lo largo de los años para garantizar no solo su relevancia continua, sino también para seguir definiendo la agenda de gestión de las organizaciones que buscan un futuro sostenible a largo plazo (Quintanilla, 2020).

El modelo se enfoca en la satisfacción tanto de los clientes como de los empleados, promoviendo además un impacto positivo en la sociedad. Para ello, integra un liderazgo sólido, políticas y estrategias claras, una gestión eficiente del personal, un uso adecuado de los recursos y procesos bien definidos, lo que resulta en la excelencia en los resultados empresariales (Hernández, 2005). Asimismo, Jeskanen (2007) señala que es una herramienta diseñada para impulsar la mejora continua en las organizaciones, mediante la evaluación de sus sistemas de gestión y la promoción de la excelencia. Este modelo es clave para aquellas organizaciones que aspiran a desarrollarse y alcanzar estándares de calidad elevados.

Así, se afirma que aplicación de herramientas de calidad y mejora continua posibilita una visión integral de la organización, lo que se refleja en la implementación de mejoras, la disminución de la recurrencia de errores, así como el aumento de la satisfacción y la motivación de los trabajadores, lo que, en consecuencia, conlleva a un incremento en los niveles de productividad en las empresas.

La aplicación del modelo EFQM permite realizar un análisis con mira a la organización más riguroso, su criterio de excelencia se traduce en clientes más leales y satisfechos, así como en líderes exitosos. Las organizaciones que adoptan este enfoque logran una visión compartida, gestionan cambios de manera continua y mantienen a su personal motivado con un fuerte deseo de mejora. Además, fomentan un flujo constante de ideas, gestionan eficazmente datos y operaciones, reducen problemas recurrentes o imprevistos y fomentan la innovación continua. Estos esfuerzos se traducen en resultados empresariales excepcionales y finanzas sólidas, entre otros beneficios (EFQM, 2010b). Se ha observado un incremento significativo en los indicadores de desempeño entre las organizaciones que han sido premiadas con el modelo EFQM, un año antes y tres años después de recibir el galardón.

a. Estructura del modelo

El modelo EFQM cuenta con criterios de evaluación que se dividen en 2 grandes categorías, 5 de ellos son denominados agentes (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y, además, otros 4 orientados a resultados (en los clientes, personas, en la sociedad y resultados clave).

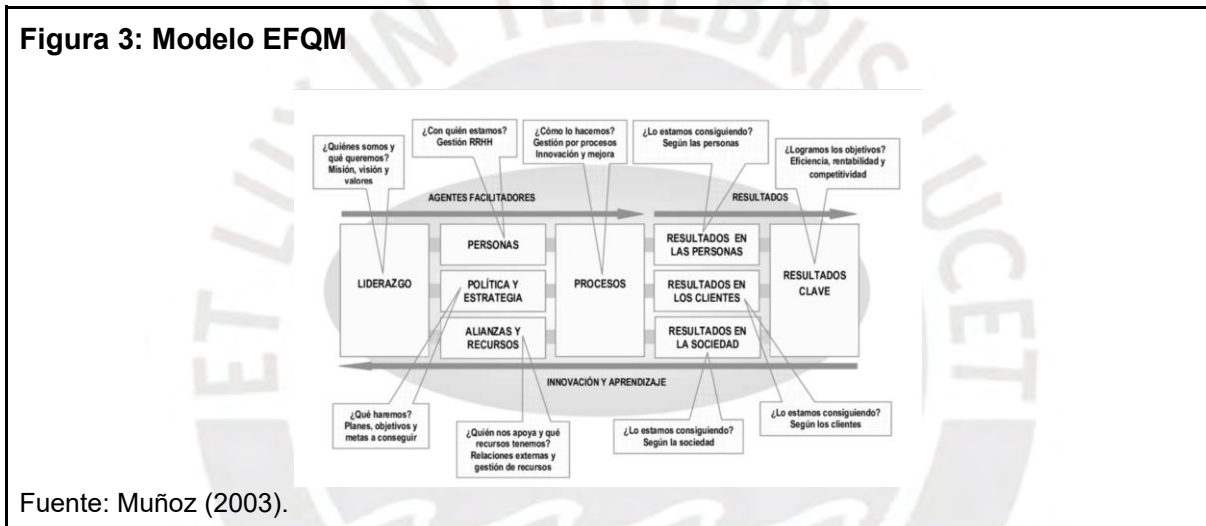
Los agentes son los impulsores que permiten a una organización alcanzar la excelencia en sus resultados y deben tener un enfoque sólido e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Es importante revisar periódicamente su efectividad para aprender y mejorar. Además, deben estar desplegados e implantados de manera sistemática en las operaciones de la organización (Moreno, 2007).

1. Liderazgo: Los líderes inspiran y fomentan una cultura de calidad, tomando decisiones alineadas con los valores organizacionales y promoviendo la mejora continua.
2. Personas: Se enfoca en gestionar y motivar al personal, ofreciendo formación y reconociendo logros.
3. Política y estrategia: Define y comunica la dirección estratégica, estableciendo metas claras y planes con revisiones periódicas.
4. Alianzas y recursos: Gestiona los recursos de manera eficiente y establece relaciones con socios estratégicos.
5. Procesos: Mejora los procesos internos para cumplir los objetivos y eliminar ineficiencias.

6. Resultados en las personas: Evalúa el impacto en el desempeño y bienestar del personal.
7. Resultados en los clientes: Mide la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
8. Resultados en la sociedad: Examina el impacto social, económico y ambiental de la organización.

Según Muñoz (2003), este modelo proporciona una guía estructurada que permite a las organizaciones evaluar y mejorar su desempeño en diversas áreas clave. En su obra "El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia", publicada en *Qualitat Actual* por el Foro por la Excelencia, Muñoz, exponen un cuadro de la estructura del modelo con preguntas que ayudan a comprender cada criterio del modelo referido tanto a los agentes como a los resultados.

Figura 3: Modelo EFQM



Fuente: Muñoz (2003).

En el contexto de la gestión de calidad, los criterios agentes son fundamentales como impulsores que, cuando se gestionan de manera efectiva, conducen a la mejora de los criterios de resultados. Por ejemplo, un liderazgo efectivo y una estrategia bien definida (criterios agentes) pueden llevar a una mayor satisfacción del cliente y mejores resultados financieros (criterios de resultados).

2.6. Selección del Modelo.

Para cumplir con el objetivo de la tesis, a continuación, se presentan cuatro criterios en base a los cuales se evaluarán todos los modelos narrados: PDCA, Six Sigma y EFQM.

Tabla 4: Criterios de selección de modelo

Criterios	Modelo EFQM	Modelos PDCA	Modelo Six Sigma
1.Enfoque en la satisfacción del cliente:	Se centra en la satisfacción del cliente como uno de los aspectos fundamentales de la gestión de la calidad. Mediante la implementación de este modelo, el restaurante puede identificar las necesidades y expectativas de sus clientes.	Si bien promueve la mejora continua, no aborda específicamente la satisfacción del cliente como un objetivo central. El enfoque se centra más en la corrección de problemas en los procesos, pero no proporciona una estructura explícita para mejorar la satisfacción del cliente.	Su enfoque es la reducción de la variabilidad y la mejora de la calidad de los procesos. Si bien esto puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente, el modelo no proporciona un marco específico para comprender y abordar directamente las necesidades y expectativas de los clientes.
Puntaje	9	5	4
2.Enfoque en la mejora continua:	Fomenta la cultura de mejora continua en todos los niveles de la organización. Proporciona un marco estructurado para identificar oportunidades de mejora, establecer objetivos claros y medibles, implementar acciones correctivas y evaluar los resultados obtenidos.	El modelo PDCA cumple con este criterio, ya que está específicamente diseñado para la mejora continua de los procesos. Sin embargo, no aborda todos los aspectos de la gestión de la calidad que el modelo EFQM contempla, y su enfoque se limita principalmente a la corrección de problemas y desviaciones en los procesos.	El modelo Six Sigma también se centra en la mejora continua, pero se enfoca principalmente en la reducción de defectos y la optimización de los procesos, sin abordar aspectos más amplios de la gestión de la calidad que el modelo EFQM contempla.
Puntaje	10	9	5
3.Enfoque en la gestión basada en datos y hechos:	Promueve la toma de decisiones basada en datos y hechos concretos. Proporciona herramientas y métodos para recopilar, analizar y utilizar datos relevantes en la toma de decisiones.	Si bien el ciclo PDCA incluye la etapa de "Check" para verificar los resultados, no proporciona una estructura explícita para recopilar y analizar datos de manera sistemática.	Si bien se basa en el análisis de datos, su enfoque se centra más en la reducción de la variabilidad y la optimización de los procesos, sin abordar otros aspectos de la gestión de la calidad.
Puntaje	8	5	9

Tabla 4: Criterios de selección de modelo (continuación)

Criterios	Modelo EFQM	Modelos PDCA	Modelo Six Sigma
4.Enfoque en la participación y el desarrollo del personal:	Reconoce que el desarrollo del personal es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización. Al aplicar EFQM, Torito Grill puede implementar programas de capacitación y desarrollo del personal centrados en mejorar las habilidades y competencias necesarias para brindar un servicio de delivery de alta calidad. Esto no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también aumentará la motivación y el compromiso del personal, contribuyendo a un ambiente de trabajo más productivo y positivo.	No proporciona una estructura clara para el desarrollo del personal ni fomenta una cultura de participación activa en toda la organización. El PDCA se centra más en el análisis de datos y la toma de decisiones basadas en hechos, sin poner un énfasis significativo en la participación y el desarrollo del personal como lo hace el modelo EFQM.	Si bien puede haber un enfoque en la capacitación de los empleados en herramientas específicas de Six Sigma, no proporciona una estructura integral para el desarrollo del personal y la creación de una cultura de participación activa en toda la organización. Six Sigma es más técnico y se centra en la mejora de procesos específicos.
Puntaje	9	3	3
Total	36	22	21

Es en base a los criterios y puntajes otorgados, el modelo EFQM, cumple con los requisitos de manera más específica para lograr la mejora del proceso de atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill-Los Olivos considerando una visión más holística del restaurante al realizar el análisis en base a las dimensiones del modelo EFQM.

El enfoque de calidad del Modelo EFQM puede ser aplicado en un restaurante que ofrece servicio de delivery para mejorar la atención al cliente. Este modelo se enfoca en la excelencia y la mejora constante, lo que lo hace adaptable a diferentes situaciones, incluyendo el servicio a domicilio. Además, al desarrollar un modelo de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM, se pueden identificar oportunidades de mejora y realizar una autoevaluación para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que es esencial para mejorar continuamente el servicio de atención al cliente por delivery. En

resumen, el Modelo EFQM resulta una herramienta efectiva para mejorar la atención al cliente en un restaurante que ofrece servicio de delivery, ya que su enfoque en la calidad, la excelencia y la mejora constante puede contribuir significativamente a optimizar la experiencia del cliente en este contexto específico.

Dado que para la presente investigación se pretende evaluar la percepción tanto de los clientes como del personal interno del restaurante involucrado en la atención al cliente por delivery. Luego de lo mencionado, lo que se busca es una atención al cliente efectiva por delivery en el restaurante Torito Grill. Por ello, se tomará la atención al cliente efectiva como la variable independiente a evaluar en la presente investigación. Por el lado de las variables independientes, se considerarán aquellas propuestas por los autores Huang, H., & Liu, S. Q.; Larrea y Deloitte que se relacionan con el proceso de delivery de la organización de estudio. Estas son: *disponibilidad, comunicación, empaquetado, tiempo de entrega y calidad*.

Para introducir el concepto en nuestros instrumentos de recolección de datos, se considerará la *disponibilidad* como la habilidad de un elemento de cumplir con su función en un determinado instante de tiempo o en determinado periodo (Tsarouhas, 2012). La comunicación en el contexto de delivery la definen Kotler & Keller (2016) como el intercambio de información entre el restaurante o tienda, el cliente y el repartidor, con el objetivo de asegurar una entrega eficiente y satisfactoria. Ahora, el tiempo de entrega según Huang, H., & Liu, S. Q. (2022) considera el tiempo transcurrido hasta recibir los platos y ello puede influir en la satisfacción del cliente. Por otro lado, el empaquetado es la envoltura y presentación de los alimentos de manera adecuada para su comercialización y consumo el cual tiene la función de proteger el producto durante el transporte y almacenamiento y facilitar su manipulación (Bautista, G., & Palomino, U., 2018). Por último, la *calidad*, la excelencia en la preparación de los platos, que la comida sea deliciosa y cumpla con expectativas en de sabor y presentación según Huang, H., & Liu, S. Q. (2022) y Larrea, Pedro (1991)

Ahora bien, la elección de estas variables está directamente relacionada a aquellos problemas identificados de la organización. De esta manera, las variables seleccionadas nos ayudarán a evaluar la percepción, especialmente de los clientes, relacionando cada variable con cada etapa del proceso actual de atención al cliente por delivery del restaurante de estudio como lo indica el siguiente diagrama.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Análisis Externo

1.1. El sector gastronómico en el Perú

La gastronomía peruana ha experimentado un auge en los últimos años, aumentando su reconocimiento como una de las cocinas más variadas y ricas del mundo con platos legítimos como el cebiche, el ají de gallina, el lomo saltado, arroz con pollo y, entre ellos, el pollo a la brasa. Al ser la gastronomía uno de los factores más emblemáticos de nuestro país, se han involucrado en su crecimiento incluso el gobierno peruano y organizaciones como la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), quienes juntos llegaron a crear el festival gastronómico característico de nuestro país: Mistura. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en abril de 2023, la actividad de restaurantes creció en 9,16%, respecto abril del 2022 debido a un buen desempeño de la actividad de restaurantes, otras actividades de servicio de comidas, servicio de bebidas y suministro de comidas (INEI, 2023). Aun así, se espera que la gastronomía peruana siga en crecimiento como un factor de identidad cultural del país. (Oficina de Marketing institucional, 2023).

Figura 4: Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes



Fuente: INEI (2023).

Ahora bien, Ferreira (2019) menciona que, si bien la gastronomía peruana se encuentra en auge y en la mira de muchos países, se descubrió que la investigación de mercado no es un factor directamente relacionado y significativo en el auge que está experimentando la industria gastronómica en Perú. Los esfuerzos de investigación y generación de conocimiento para la industria son mínimos, ya que, aunque se realizan estudios puntuales sobre la demanda en la industria gastronómica, no se va más allá. Así, se puede concluir que los restaurantes que pertenecen a la industria gastronómica peruana no

invierten mucho en investigar realmente el mercado al que se dirigen y sus consumidores; sin embargo, el auge del sector gastronómico está apoyado en los esfuerzos del gobierno y el marketing hacia la marca “Perú” (2019).

A pesar de ello, cabe mencionar que, RPP (2022) menciona que desde el inicio de la pandemia en 2020, más de 100 mil restaurantes tuvieron que cerrar por la coyuntura del COVID-19 que afectó sus operaciones y los condujo a la quiebra, con esto, más de un millón de trabajadores del sector perdieron su empleo. Otro factor al que se alude el cierre de los restaurantes es el hecho de que debían pagar los préstamos otorgados por Reactiva Perú, cosa que se hizo complicada pues el 98% de los restaurantes en el Perú son micro o pequeñas empresas (RPP, 2022).

Sin embargo, estadísticas del INEI muestran que los restaurantes para el 2023 han aumentado en un 7,65%. Especialmente, se encontró mayor crecimiento y actividad en pollerías, comidas rápidas, chifas, cebicherías, heladerías, carnes y parrillas. Esto se explica por la mayor concurrencia a estos establecimientos por días feriados en el país o por promociones que emiten los restaurantes en aplicativos móviles, la eficiencia de pagos digitales y la apertura de nuevas sucursales (INEI, 2023). Esto evidencia que después del periodo de pandemia que afectó a muchos restaurantes actualmente se vienen recuperando y es importante reconocer aquellos restaurantes que sobrevivieron está dura etapa, dentro de ellos, Torito Grill.

Ahora, centrándonos en el distrito de Los Olivos donde se encuentra Torito Grill, Rodríguez (2023) menciona que es uno de los distritos con mayor número de establecimientos culinarios de Lima con 306 restaurantes, siendo el distrito de Miraflores el primero en la lista pues cuenta con 696 restaurantes. Asimismo, menciona que el tipo de restaurante con más demanda son las pollerías y, en el distrito de los olivos, se cuenta con 74 pollerías (Rodríguez, 2023).

1.2. Casos de éxito similares

1.2.1. Premio a la excelencia de Delivery 2010: Caso Papa Johns.

Se encontró que debido a la competitividad que abunda en los mercados hoy en día, las empresas que trabajan con servicio de Delivery están viendo en este servicio la oportunidad de mejorar su capacidad de atención al cliente, la cercanía con ellos y el posicionamiento de la marca, por supuesto, de la mano con mayores ganancias. Es así que

se encontró el caso del servicio de Delivery de Papa Jhons en el cual se identificaron puntos destacables de su servicio de delivery que llevaron a Papa Johns a ganar el Premio a la excelencia del Delivery 2010.

El servicio de delivery no se gestiona mediante un único centro de llamadas, sino que cada tienda opera con su propio número para personalizar la relación con los clientes y mantener bases de datos organizadas por ubicación, gustos y preferencias. Además, implementan una fase de post-venta en la que el conductor evalúa la satisfacción del cliente en aspectos como tiempo de entrega, amabilidad y calidad del producto. Este modelo destaca que el principal activo del proceso son las personas. Un buen servicio de delivery beneficia a la empresa al aumentar los pedidos, fortalecer la relación con los clientes y facilitar promociones. Para los clientes, aporta ahorro de tiempo, comodidad, promociones y diversas opciones de pago (Schmidt, Young & Podestá, 2015).

1.2.2. Fresh N Lean: #1 Prepared Meal Delivery Service

Según Watsky (2023) en CNET, Fresh n Lean fue destacado como uno de los mejores servicios de comida por delivery de 2023. Fundada por Laureen Asseo en 2010, esta empresa se especializa en comidas saludables ya preparadas, ofreciendo planes veganos, cetogénicos y mediterráneos, entre otros. Su misión es redefinir la comida rápida, haciéndola más saludable (Fresh N Lean, 2020a).

El servicio de Fresh n Lean se basa en un proceso simple de tres pasos: elegir un plan semanal o comidas individuales, personalizar opciones según restricciones o preferencias, y disfrutar las comidas recalentadas tras la entrega (Fresh N Lean, 2020b).

La logística del delivery se realiza a través de UPS o FedEx, proporcionando a los clientes un número de seguimiento por correo electrónico para rastrear sus pedidos en tiempo real. Los alimentos se empaquetan cuidadosamente con aislamiento para mantener su frescura hasta por 12 horas, incluso si el cliente no está presente al momento de la entrega (Fresh N Lean, 2020b).

1.3. Aplicación del EFQM en la atención al cliente por delivery en restaurantes peruanos.

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. A razón de que

se quería mejorar la calidad en el servicio de delivery, se propuso el EFQM, un modelo dinámico, que tiene como principal principio: la mejora continua y 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 (Arroyo, 2017).

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 y resultados clave. Según los hallazgos de la investigación de Arroyo (2017), se ha comprobado que la implementación de un modelo de gestión de calidad fundamentado en el EFQM contribuirá a identificar y mejorar la atención al cliente del servicio de delivery en el restaurante Marako's Grill.

Concluyendo que aplicar el Modelo EFQM, en la empresa Marako's Grill S.A.C. Chiclayo; permitió diagnosticar las fortalezas y áreas de mejora, considerando la relación entre su personal, procesos y resultados. Arroyo, mencionan que gracias a la aplicación del modelo se pudo identificar y optimizar los siguientes aspectos en el restaurante: la rapidez en la atención al cliente por delivery, el grado de aceptación del servicio de delivery brindado e higiene, de igual forma, la seguridad. Los servicios correctamente brindados y de manera confiable mejoran la percepción de los clientes sobre la recepción de los pedidos y el packaging (2017). Estos aspectos pueden fortalecerse mediante la implementación de buenas prácticas de calidad de manera constante, así como a través de capacitaciones específicas en estas áreas.

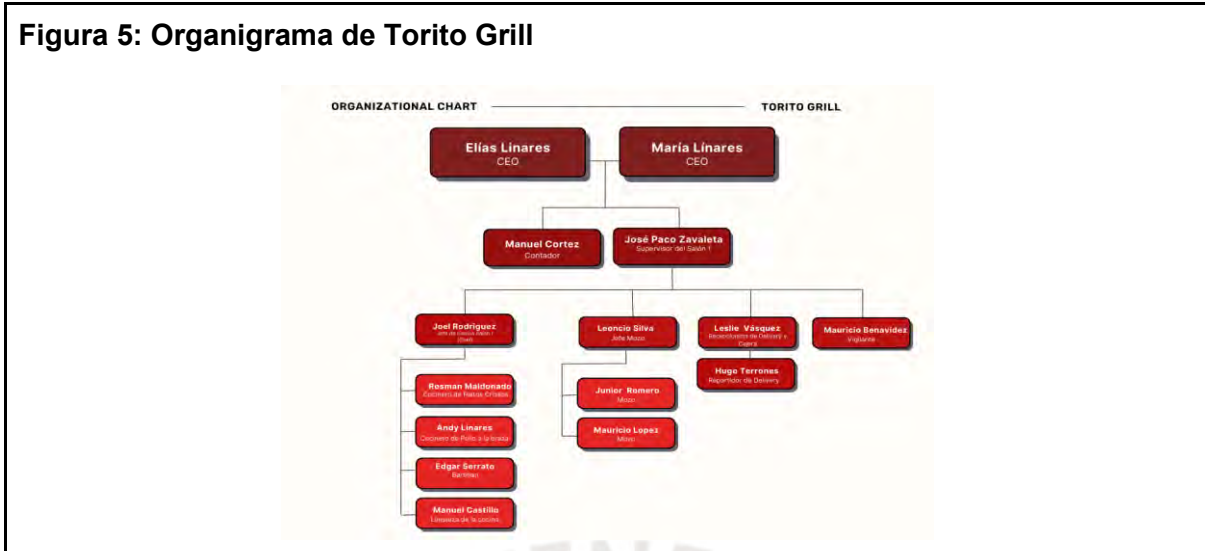
Así también, este caso de estudio respalda la aplicación del Modelo EFQM en restaurantes, tal como se pretende para que Torito Grill se sumerja en una gestión de calidad y mejora continua, fortaleciendo su competitividad y consolidando una cultura organizacional orientada a la excelencia.

2. Análisis interno

2.1. Presentación del Restaurante Torito Grill

Torito Grill es un restaurante dedicado a ofrecer una experiencia gastronómica de calidad. Para comprender su funcionamiento interno, es esencial presentar el organigrama del restaurante. Este organigrama muestra la estructura organizacional, detallando las diferentes posiciones y sus relaciones jerárquicas, lo que permite un funcionamiento eficiente del establecimiento.

Figura 5: Organigrama de Torito Grill



Torito Grill, restaurante de parrillas, pollos y bar, perteneciente al distrito de Los Olivos fundado por los hermanos Linares en el año 2013 con el propósito de dejar una marca distintiva en la industria gastronómica local. En ese sentido, el valor agregado del restaurante es que fueron uno de los primeros en el distrito de Los Olivos en ofrecer sus platos con papas amarillas y cáscaras en lugar de papás tradicionales (E. Linares, comunicación personal, 5 de septiembre de 2023).

Ahora bien, en cuanto a los ingresos, Manuel Cortéz, contador del restaurante, menciona que desde sus inicios en el 2013 pasaron de S/ 630, 000 a S/800,00 mil en el 2016. Debido al incremento en sus ventas, decidieron ampliar la carta y variedad de los productos ofrecidos, así como realizar la compra de un establecimiento adicional para atender un mayor flujo de clientes en el año 2019. Por lo que sus ventas en ese año para el primer local fueron de S/1,200,00 y para el segundo nuevo local fueron de S/800,000. Posteriormente, como analizaremos el servicio de delivery del primer local de Torito Grill, se presentará un gráfico de sus ventas desde el año 2019 hasta el mes de octubre del 2023. (M. Cortez, comunicación personal con el contador, 20 de octubre de 2023).

Figura 6: Ventas de Torito Grill 2019-2023



En la actualidad, Torito Grill es un restaurante especialista en elaboración de carnes, parrillas y pollo a la brasa, donde su producto más vendido es el Pollo a la brasa (S/68) y pollo a la parrilla (S/77) dirigido a familias de Los Olivos, Independencia y Comas que se estima un nivel socioeconómico B y C con rango de edad entre 20 y 50 años aproximadamente. Para estos productos, se cuenta con cierta “estacionalidad” en el mes de julio por ser el 19 de julio el “Día del pollo a la brasa” y a ello se le suman los días 28 y 29 de Julio pues se celebran las fiestas patrias con el consumo de platos típicos como el pollo a la brasa. (E. Linares & J. Zavaleta, comunicación personal con el dueño y el administrador, 20 de octubre de 2023)..

Como se mencionó, Torito Grill cuenta con 2 locales en la actualidad. El primer local de Torito, ubicado en la Av. 2 de Oct. en Los Olivos, tiene 27 mesas para 4 personas. Durante la semana, se ocupa el 60% de las mesas y, los fines de semana, entre el 90% y 95%. El segundo local, situado en la Av. Huandoy en Los Olivos, tiene 4 pisos con aproximadamente 60 mesas. En días hábiles se ocupa el 50% de las mesas, y los fines de semana entre el 90% y 95%. Ambos locales están decorados con elementos alusivos a toros, típicos del departamento de Cajamarca. El primer local cuenta con bar, cocina y caja en su primer piso, mientras que el segundo local distribuye sus espacios en 4 niveles: restaurante en el primero, área para eventos en el segundo, minibar en el tercero, y una terraza para eventos en el cuarto.

De igual manera, cabe precisar que para efectos de la presente investigación el foco de estudio se encuentra en la sede de la Av. 2 de oct. Mz. D2 Lt.25 Urb. Santa Ana los Olivos (Primer Local).

2.2. Modelo de Negocio

A continuación, se detalla el modelo de negocio de Torito Grill en la actualidad para realizar la venta de sus platos y bebidas. En primera instancia, el restaurante obtiene sus insumos a través de los diversos agricultores y proveedores de la región. Luego, estos insumos son distribuidos a ambos locales por medio de vehículos propios de Torito Grill. Una vez ya colocados en la cocina, se continúa con la tercera etapa, el proceso de producción y elaboración de platillos. Por último, la atención al público se lleva a cabo a través de diversos canales. La mayor parte de las ventas, un 83%, proviene de la atención presencial en el establecimiento. Un 4% de las ventas corresponde a los clientes que se acercan al restaurante Torito Grill para recoger su pedido de delivery. El 13% restante de las ventas se realiza mediante el servicio de delivery, cuando el motorizado lleva el pedido directamente a la casa del cliente (J. Zavaleta, comunicación personal con el administrador, 20 de octubre de 2023).

2.3. Proceso de Atención al cliente en el servicio de delivery en Torito Grill

En el restaurante Torito, el servicio de delivery ha sido un componente esencial desde su establecimiento en 2018. Durante la pandemia, incrementaron sus recursos con dos motorizados y una persona encargada de recibir los pedidos para satisfacer las crecientes demandas de los clientes. Haciendo un total de ventas de 640,000 en deliverys debido a la coyuntura. Sin embargo, con la llegada de la presencialidad en 2021 el servicio de delivery se quedó estático, sin ninguna mejora, más bien, surgieron algunas reestructuraciones que bajaron la calidad del servicio y por ende principalmente ello se ve evidenciado en las ventas. A continuación, se mostrará un gráfico de las ventas únicamente en delivery del año 2020 hasta el mes de octubre del 2023 (M. Cortez, comunicación personal con el contador, 20 de octubre de 2023).

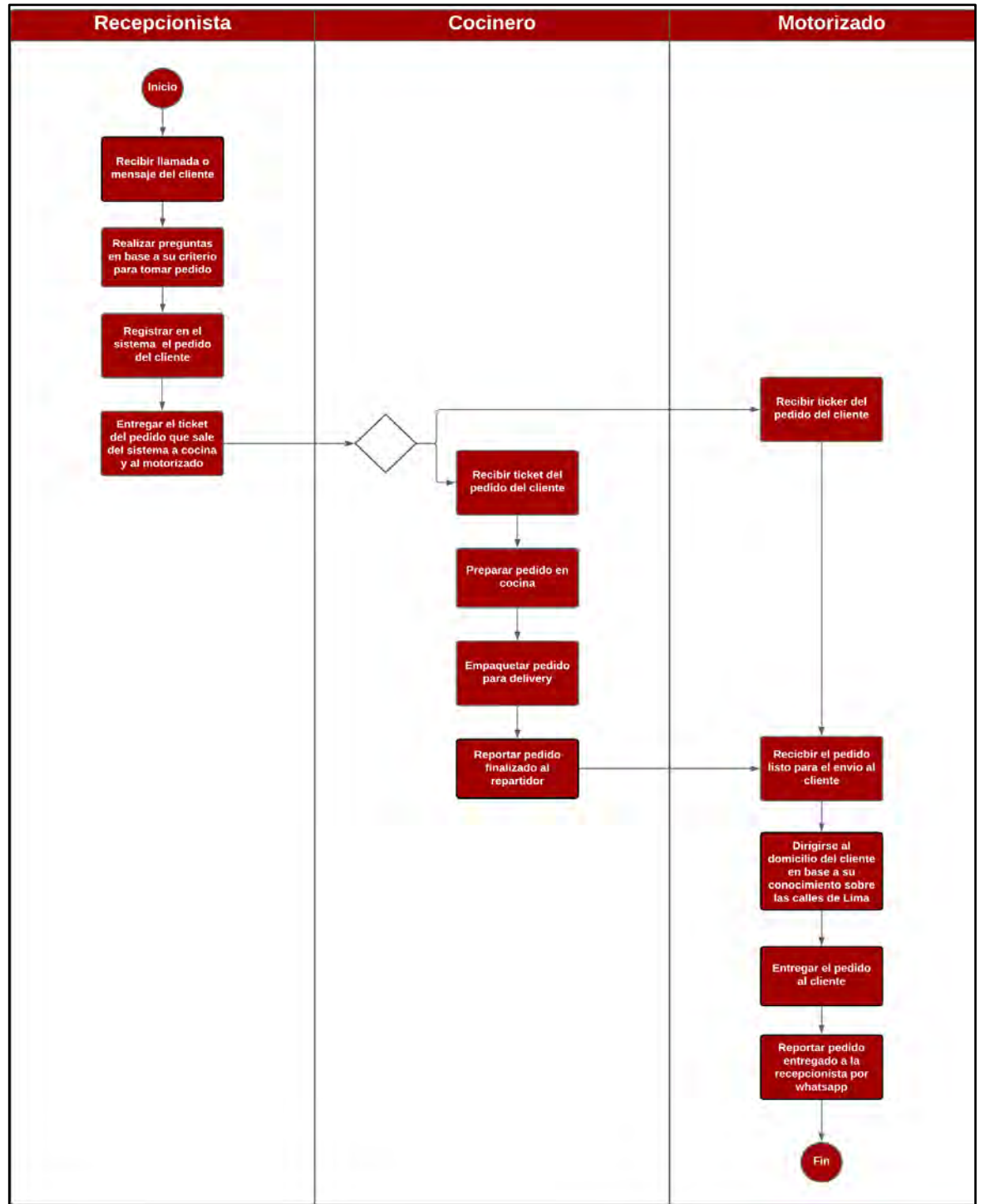
Figura 7: Ventas por Delivery de Torito Grill



El proceso de servicio en el restaurante comienza cuando el cliente realiza el primer contacto a través de una llamada telefónica. La cajera, encargada de gestionar el dinero, también es responsable de la comunicación inicial con el cliente. Los métodos de pago disponibles son tarjeta o efectivo. Luego, la cajera ingresa la información del pedido en el sistema de gestión y planificación HYDRA ERP, instalado en su computadora. Una vez que el pedido está completo, se envía automáticamente y aparece en la pantalla de cocina, donde los cocineros comienzan a preparar el pedido. Al mismo tiempo, se genera una boleta con los detalles para que el motorizado pueda realizar la entrega. Sin embargo, Torito enfrenta limitaciones en su alcance geográfico, ya que su cobertura actual abarca solo un radio de 30 cuadras, limitando su base de clientes a los distritos de Los Olivos, Comas y San Martín (L. Vásquez, comunicación personal con la cajera, 23 de octubre de 2023).

En este contexto, tras detallar las actividades primarias del Core business de la organización, se buscó representar de manera más clara y visual su funcionamiento. Por ello, se desarrolló un flujograma que ilustra el proceso de delivery actual en Torito Grill, incluyendo a los actores clave que intervienen en cada etapa. Sin embargo, cabe mencionar que no realizan la medición de indicadores.

Figura 8: Flujo del proceso de atención al cliente por delivery actual



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto debido a que utiliza tanto el método cualitativo como cuantitativo para profundizar la investigación. Por el lado cualitativo, nos centramos primeramente en comprender y analizar la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill. A través de entrevistas en profundidad tanto a clientes como a personal del restaurante involucrado en este proceso, el análisis de documentos y data del restaurante, buscamos captar la complejidad del fenómeno que estamos investigando. Por el lado cuantitativo, buscamos conocer las experiencias y percepciones de los clientes con respecto a dicha atención por delivery. En relación a ello, se busca medir la percepción del cliente en base a las variables: disponibilidad, comunicación, tiempo de entrega, empaquetado y calidad respecto a la atención por delivery efectiva utilizando como herramienta las encuestas. Nuestro objetivo principal es determinar una propuesta de mejora, para ello, es necesario explorar en profundidad y significativamente las percepciones y valoraciones de los involucrados. Así, ambos enfoques actúan complementariamente para el desarrollo de la investigación. Primero, tal como menciona Hernández (2014), la revisión de la literatura en este enfoque de investigación permite que se contextualice el problema, ayuda a justificar el planteamiento del mismo, así como la necesidad del estudio. Así, se parte de un enfoque cualitativo para profundizar el problema de investigación, el contexto e identificar patrones y tendencias emergentes en la atención por delivery y después, se emplea el enfoque mixto para medir las variables que influyen en la valoración del cliente de torito grill respecto al servicio de delivery. De esta manera, se obtiene una comprensión más amplia que integra tanto la percepción del cliente como los datos objetivos del servicio. Además, el uso del enfoque mixto permite comparar y validar los resultados desde distintas perspectivas. Finalmente, esta combinación metodológica fortalece la confiabilidad de los hallazgos y aporta evidencia sólida para proponer mejoras en la gestión del delivery de Torito Grill.

A continuación, en la siguiente tabla se indican los propósitos del enfoque mixto para la investigación. Este enfoque busca aprovechar las ventajas de ambos métodos para abordar el problema desde una perspectiva integral. Permite analizar no solo las percepciones y experiencias de los clientes, sino también los indicadores cuantitativos del servicio. Con ello, se obtienen resultados más precisos que contribuyen a diseñar estrategias de mejora basadas en evidencia.

Tabla 5: Propósitos de investigación.

Enfoque	Propósito	Tipo de análisis	Tipo de herramienta
Enfoque cualitativo	Comprender cómo es la atención a clientes por delivery en restaurantes	Análisis de fuentes secundarias.	Revisión de literatura
	Conocer el contexto en el que se desarrolla Torito Grill.	Análisis de fuentes secundarias	Revisión de literatura Entrevistas a actores de la organización
	Conocer cómo se está realizando actualmente el servicio de atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill.	Análisis de contenido propio y revisión de data del restaurante.	Entrevistas semiestructuradas: -personal del restaurante involucrado en el servicio de delivery. -clientes frecuentes de delivery de Torito Grill
Enfoque cuantitativo	Conocer las valoraciones y percepciones sobre atención al cliente por delivery.	Análisis de contenido y análisis descriptivo	Encuesta a clientes de Torito Grill
	Analizar la atención al cliente por delivery en el restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de calidad EFQM .	Análisis de fuentes primarias y secundarias.	Revisión de literatura, análisis e interpretación de datos cualitativos con Atlas ti y datos cuantitativos con Excel, SPSS.

2. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo. De acuerdo Hernández (2014), el alcance descriptivo es aquel que describe situaciones, contextos y sucesos buscando detallar cómo son y cómo estos se manifiestan. Asimismo, menciona que las investigaciones descriptivas buscan especificar las características de lo que se somete al análisis respectivo. En línea con esto, la presente investigación pretende realizar un análisis descriptivo de la atención al cliente por delivery actual que se desarrolla en el restaurante Torito Grill. Ello para conocer detalladamente cómo es que se realiza este proceso que permitirá posteriormente realizar recomendaciones basadas en el modelo EFQM en aras del logro de una buena

atención. Sin embargo, el acceso a la información y data no registrada por el restaurante es una limitante, por ello, el análisis descriptivo se basa en su mayoría en los testimonios tanto del personal del restaurante como de sus clientes. La investigación analizará las relaciones entre la variable dependiente: atención al cliente por delivery efectiva pues es lo que se busca y las variables independientes: disponibilidad, comunicación, tiempo de entrega, empaquetado y calidad. A través de la recolección de información de primera mano, se buscará identificar y analizar las variables que influyen en la satisfacción de los clientes que realizan pedidos por delivery en el restaurante.

3. Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es de investigación/acción pues está enfocada en Torito Grill y busca realizar un diagnóstico analizando la atención al cliente por delivery del restaurante para generar un bienestar en la organización utilizando el modelo de gestión de la calidad EFQM. Así, busca que este análisis denote oportunidades de mejora sobre las cuales se pueda actuar y, posteriormente, estas mejoras sean implementadas tanto en la sede de estudio de Torito Grill como en las demás sedes del restaurante, aplicando así una transformación en la organización estudiada.

Ahora bien, el diseño de la investigación es no experimental debido a que no se crea una situación ni se estimula intencionalmente a los colaboradores del restaurante o clientes que realizan pedidos por delivery para evaluar su percepción con respecto a las variables estudiadas. El objetivo es conocer las percepciones del personal de la organización sobre el servicio de delivery y también evaluar la percepción de los clientes respecto al proceso actual de la atención por delivery de Torito Grill para luego proceder al análisis de sus percepciones y valoraciones para realizar el diagnóstico sobre el proceso estudiado.

4. Estrategia de la investigación

Para la presente investigación, se tiene como sujeto al Restaurante Torito Grill, debido al acceso al personal de la organización, quienes manifestaron desde un inicio los diversos desafíos y problemas que enfrentan. Nos centramos en el más crítico: el proceso de delivery y las quejas relacionadas con la atención al cliente por este servicio. El objetivo es comprender este fenómeno en su contexto y encontrar las causas para proponer una solución.

Al tratarse de una organización pequeña, durante el desarrollo de la investigación no se encontraron muchos datos específicos sobre el fenómeno, ya que la empresa cuenta con pocos registros de seguimiento y no tiene procesos mapeados o estandarizados, tanto en la

atención al cliente por delivery como en otros procesos. Sin embargo, gracias a la cercanía con el personal, se supo que la facturación del restaurante era buena, lo que motivaba la búsqueda de mejoras para brindar un mejor servicio en todos los aspectos.

Por ello, se planificó la investigación para proponer una mejora enfocada en el problema más crítico que enfrentan, comenzando por conocer las percepciones internas y externas mediante entrevistas y encuestas realizadas tanto a los clientes como al personal. El objetivo fue captar sus opiniones sobre cada una de las etapas de la atención al cliente por delivery, considerando los criterios del modelo de gestión de la calidad EFQM con el fin obtener una visión más holística de la organización, alineada con lo que busca la dirección de Torito Grill en términos de gestión.

Finalmente, tras haber identificado de primera mano cómo perciben la atención al cliente por delivery, se propone una mejora basada en el modelo EFQM con enfoque en el proceso de delivery para obtener mejores resultados.

5. Selección muestral

En cuanto a la selección muestral, primero, considerando los objetivos de la investigación, se identificó a las personas pertinentes para el recaudo de la información adecuada: personal del restaurante y clientes del canal de delivery. Por el lado de las personas internas a la organización, se tiene como población a todo el personal del restaurante, el cual está compuesto por: 4 mozos, 1 recepcionista, 3 cocineros, 1 barman, 1 encargado de la limpieza, 1 motorizado de delivery, 1 personal de seguridad y 1 administrador/supervisor.

Para efectos de recabar la información pertinente, la muestra para la investigación estará compuesta únicamente por aquellos trabajadores que intervienen en el proceso de atención al cliente por delivery, es decir, la recepcionista de pedidos por delivery, los 3 cocineros y el motorizado encargado de transportar el producto al domicilio del cliente. Los criterios de inclusión para el personal del restaurante Torito Grill, sede Los Olivos, son los siguientes: personal que labora en el restaurante y tiene la disposición para participar en la investigación, que haya trabajado en el restaurante por al menos 6 meses, y que esté involucrado en el proceso de atención al cliente por delivery. En cuanto a los criterios de exclusión, se considera al personal que tenga menos de 6 meses de antigüedad en el restaurante o que no participe directamente en el proceso de atención al cliente por delivery que se analizará en la investigación.

Por el lado de las personas externas a la organización, es decir, los clientes, se procede a usar una muestra no probabilística, pues, según Hernández (2010), la muestra es un subconjunto de elementos de análisis de la población que se requiere para generalizar resultados y establecer diversos parámetros. Así, existen dos clases de muestras. Primero, la probabilística, que significa que no se requiere ninguna selección para que se analicen sus resultados, por lo que pueden ser obtenidas a partir de procedimientos aleatorios (Ponce y Pasco, 2018). Por otro lado, la no probabilística selecciona los casos según los propósitos del estudio sin pretender que sean estadísticamente representativos de la población (Ponce y Pasco, 2018).

Ahora bien, para la estimación de la muestra, se utilizó el método de cálculo del tamaño de muestra para poblaciones finitas con ayuda de la herramienta “Calculadora de muestra” de QuestionPro, debido a su capacidad para asegurar la representatividad y precisión de los resultados del estudio. En primera instancia, se consideró una población de 420 clientes que consumen delivery al mes, según la información proporcionada, analizada y corroborada por la recepcionista (L. Vásquez, comunicación personal con la recepcionista de delivery, 8 de mayo de 2024). En segunda instancia, se eligió un nivel de confianza del 95%, porque, según Cochran (1977), es un estándar ampliamente aceptado en estudios de investigación que ofrece un equilibrio adecuado entre precisión y viabilidad. Por último, se seleccionó un 5% de margen de error, ya que es comúnmente utilizado en investigaciones para proporcionar resultados que sean suficientemente precisos sin requerir muestras excesivamente grandes (Krejcie & Morgan, 1970). Con estos parámetros, se determinó que el tamaño de la muestra necesario es de 202 clientes, es decir, representa el 48% del total esperado de clientes (QuestionPro, s.f.).

Figura 9: Tamaño de muestra



Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

6. Técnicas de recolección de datos

La presente investigación adopta un enfoque mixto, utilizando técnicas de recolección de datos orientadas a ambas perspectivas. Como se mencionó anteriormente, en el enfoque cualitativo se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas y observación. En cuanto al enfoque cuantitativo, se emplearán encuestas. Además, se revisará la data registrada por el restaurante. Todo esto se basa en las variables mencionadas relacionadas con una atención al cliente por delivery efectiva. La variable dependiente "atención al cliente efectiva" se medirá cuantitativamente a través de encuestas a los clientes utilizando el Net Promoter Score como indicador. Asimismo, de manera cualitativa, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a clientes para obtener información más detallada también en base a las variables independientes: disponibilidad, comunicación, tiempo de entrega, empaquetado y calidad.

A continuación, se explicarán las técnicas de recolección de datos para cada variable y sus respectivos indicadores. En primer lugar, la variable dependiente "atención al cliente por delivery efectiva" se medirá a través de encuestas, utilizando el Net Promoter Score como indicador. Asimismo, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a clientes para obtener información más detallada.

En segundo lugar, se encuentran las variables independientes. La disponibilidad, definida como el tiempo que tarda la atención al cliente en confirmar un pedido por delivery, se medirá mediante encuestas a los clientes, observación y revisión de la información del restaurante. El indicador aquí es el tiempo de confirmación del pedido. En cuanto a la comunicación, referida al intercambio entre el cliente y la recepcionista durante el proceso de pedido, se medirá aplicando encuestas a clientes y observación de esta etapa. El indicador aquí es la satisfacción del cliente durante la recepción del pedido. Además, se planea realizar entrevistas a la recepcionista de delivery para conocer su perspectiva.

Respecto a la variable "tiempo de entrega", se llevarán a cabo entrevistas a los repartidores encargados del delivery para obtener datos empíricos. Se aplicarán encuestas a los clientes y se analizará la información registrada por el restaurante para elaborar un diagrama de dispersión. El indicador será el número de desviaciones encontradas en el respectivo diagrama y la valoración del cliente respecto al tiempo de entrega.

Por otro lado, la variable "empaquetado", relacionada con la seguridad del embalaje de los pedidos enviados por delivery, se medirá aplicando encuestas a los clientes. El indicador será el número de pedidos que experimentan derrames durante el trayecto.

Finalmente, la calidad se medirá a través de la revisión documental de la información del restaurante, utilizando el número de devoluciones o reclamaciones realizadas por los clientes como indicador. No obstante, también se incluirá en la encuesta a los clientes para conocer sus percepciones.

6.1. Revisión de la literatura

El aporte de la investigación es la elaboración del análisis del servicio de atención al cliente por delivery proporcionado por Torito Grill-Los Olivos. Ello bajo el modelo de gestión de calidad EFQM en aras de entregar dicho servicio de la mejor calidad. En la fase inicial se procedió a la revisión gráfica, encontrando diferentes modelos de gestión de la calidad que resultan aplicables para el sujeto y objeto de estudio. Asimismo, se revisaron diferentes fuentes enfocadas gestión en la calidad de la atención al cliente, más particularmente la atención al cliente en restaurantes y el servicio de delivery. Ello con el propósito de conocer las variables de calidad con enfoque en la satisfacción del cliente en el servicio de delivery en restaurantes que deberían ser consideradas para la presente investigación.

6.2. Entrevistas semiestructuradas

El objetivo de esta investigación es diagnosticar la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill utilizando el modelo EFQM. Con este fin, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas tanto a los clientes como al personal interno, ya que comprender las prácticas internas es esencial para evaluar la calidad del servicio según el modelo EFQM. En este sentido, se entrevistará a los trabajadores de Torito Grill involucrados en el servicio de delivery y atención al cliente, centrando la atención en el criterio de "personas" del modelo.

Primero, debido a que el modelo incluye criterios como liderazgo, estrategia y recursos, se entrevistará al supervisor del restaurante, quien lidera Torito Grill, para comprender su estilo de liderazgo, cómo gestiona al personal y cómo se organiza el protocolo de pedidos y la atención al cliente, con un enfoque específico en el servicio de delivery.

En segundo lugar, se entrevistará a la persona encargada de recibir los pedidos por delivery para conocer a fondo el proceso de toma de pedidos, la gestión de solicitudes de clientes y la eficiencia en la comunicación interna. Esta entrevista se centrará en aspectos clave, como la resolución de problemas y la preparación adecuada de los pedidos.

En tercer lugar, se entrevistará al cocinero encargado de la preparación y empaquetado de los pedidos para delivery, con el objetivo de conocer las técnicas utilizadas para mantener la calidad y presentación de los alimentos, así como las estrategias de empaque para garantizar que los pedidos lleguen frescos y bien presentados al cliente.

En cuarto lugar, se realizará una entrevista con el repartidor para evaluar la eficiencia logística, la puntualidad de las entregas y la gestión de rutas, así como las interacciones con los clientes durante la entrega. Esta entrevista proporcionará detalles sobre la experiencia del cliente, incluyendo la cortesía y la atención a posibles comentarios o preocupaciones.

Finalmente, además de obtener las perspectivas internas de la organización, se entrevistará a los clientes que utilizan el servicio de delivery para conocer su percepción del servicio. Esta información es crucial para obtener una visión completa del servicio prestado, tanto desde el punto de vista del personal como desde el de los usuarios finales, y para proponer mejoras concretas en el proceso de atención al cliente por delivery de Torito Grill.

Tabla 6: Personal de la organización y clientes entrevistados.

Personal de Torito Grill	Clientes frecuentes
Supervisor: José Paco Zavaleta Díaz	Cliente: Leoncio Silva Salcedo
Cocinero: Elmer Rodriguez	Cliente: Rony Espinoza
Cajera y Recepcionista de delivery: Leslie Vásquez	Cliente: Pilar Chumpitaz
Motorizado de delivery: Hugo Terrones	

Es importante resaltar que las guías de entrevistas fueron asesoradas por la profesora Martha Pacheco, quien brindó valiosas recomendaciones para mejorar la calidad de las entrevistas. En primer lugar, sugirió que cada bloque temático de la guía comience con una introducción clara del concepto a tratar. Por ejemplo, al abordar el tema de liderazgo, se recomendó definirlo brevemente en términos accesibles para el entrevistado, evitando jergas técnicas, con el fin de facilitar su comprensión y reducir el riesgo de malentendidos. También enfatizó la importancia de adaptar el lenguaje según el tipo de entrevistado, promoviendo una

interacción más fluida y enriquecedora. Además, propuso incluir ejemplos prácticos y explicaciones sencillas de conceptos teóricos para fomentar una conversación más comprensible.

En segundo lugar, recomendó preparar repreguntas estratégicas que permitieran profundizar en las respuestas o aclarar conceptos mencionados por el entrevistado. Por ejemplo, si una respuesta sobre liderazgo resultaba ambigua, sugería preguntar por ejemplos específicos de acciones realizadas para motivar al equipo o indagar sobre los estilos de liderazgo en la organización. También recomendó ofrecer ejemplos claros de lo que se busca con cada pregunta, alineados con la teoría utilizada, para facilitar la interpretación sin inducir sesgos.

Finalmente, para asegurar que no se omitan detalles importantes, se sugirió cerrar cada entrevista con una pregunta abierta, como: "¿Hay alguna experiencia, idea o comentario adicional que quisieras compartir y que no hayamos abordado?", permitiendo así descubrir aspectos inesperados que podrían enriquecer la investigación. También recomendó hacer una breve recapitulación al final de cada entrevista para verificar que se hayan cubierto todos los puntos relevantes y aclarar cualquier duda que pudiera haber surgido. Estas recomendaciones, fueron implementadas en las guías de entrevistas con el objetivo de identificar insights valiosos para la investigación.

6.3. Encuesta

Ahora bien, se planea realizar encuestas las cuales tienen como objetivo conocer la percepción del servicio de delivery del cliente de Torito Grill que realiza pedidos por este medio. Para ello, se realizó una encuesta. Aunque inicialmente se planificó con una muestra mínima de 202 encuestas para asegurar su significancia. Así, se logró recopilar 204 respuestas que representan el % del total promedio de clientes que hacen pedidos de delivery en los últimos tres meses. En ella, se plantea conocer la percepción de los clientes en base a las 5 variables de estudio: disponibilidad, comunicación, tiempo de entrega, empaquetado y calidad.

La encuesta se divide en cinco secciones, cada una enfocada en evaluar una de las variables clave del servicio de delivery. La sección sobre tiempo de entrega indaga cuánto tiempo tarda en llegar el pedido y cómo afecta la percepción del servicio. La sección de empaquetado evalúa la seguridad del embalaje durante el trayecto, considerando posibles perturbaciones en el transporte. La sección de disponibilidad explora la experiencia del cliente

al realizar su pedido, incluyendo el tiempo de respuesta. En cuanto a la comunicación, se analiza la interacción entre el cliente y la recepcionista, desde la toma del pedido hasta su registro. Finalmente, la sección de calidad mide la satisfacción con el producto recibido, considerando si el cliente ha tenido que presentar devoluciones o reclamos. Tras la recolección, los datos se codifican y analizan para cumplir con el objetivo general del estudio.

6.4. Revisión Documental

Con el propósito de acceder a data exacta para la investigación, se realiza una revisión documental propia de la empresa, es decir, se revisan distintos registros y expedientes de Torito Grill en relación a las actividades diarias que se presentan. Por ejemplo, para identificar a los clientes seleccionados para la aplicación de la encuesta se revisa la data de pedidos realizados por delivery en los últimos 3 meses. Por otro lado, en aras de la recolección de datos para la investigación se revisan los registros financieros de la empresa respecto a la facturación de los últimos años.

7. Evaluación de la validez y confiabilidad

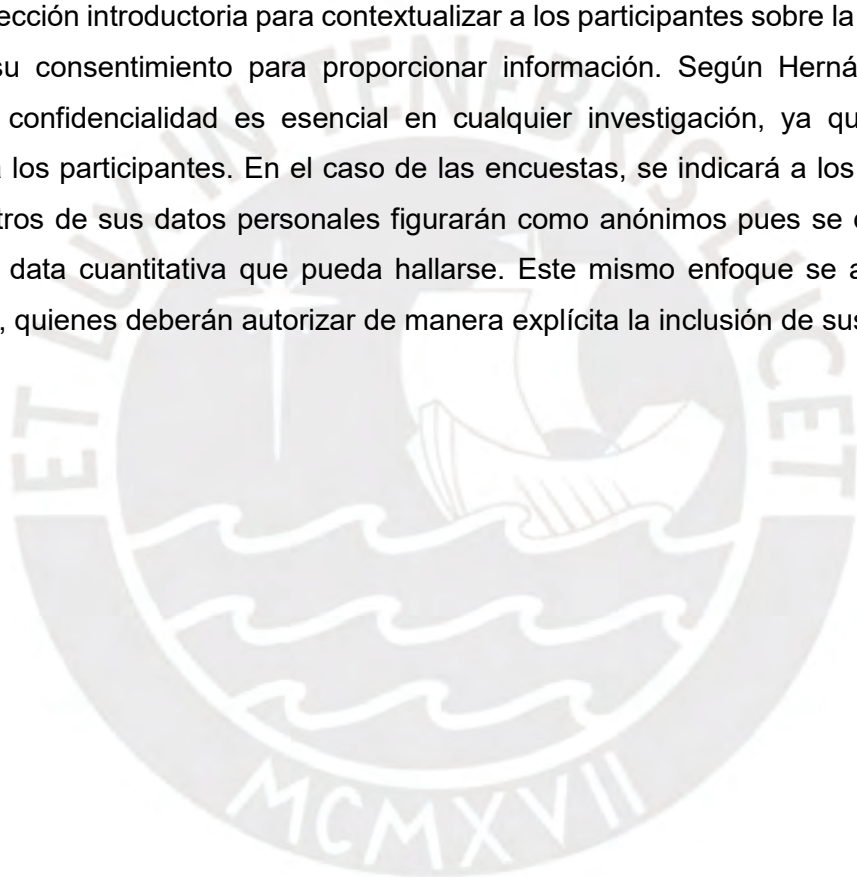
En relación con la validez del instrumento de medición, según Hernández (2014), se enfoca en evaluar la precisión con la que el instrumento mide la variable objetivo. Pasco y Ponce (2018) sugieren, en el contexto de investigaciones cuantitativas, llevar a cabo una prueba piloto de la encuesta con una porción de la muestra bajo estudio. Para asegurar la validez del instrumento, se realizarán encuestas piloto con usuarios que compartan el mismo perfil que la muestra principal. Los participantes estarán acompañados por los investigadores para recibir retroalimentación y mejorar el instrumento en función de sus observaciones. Los ajustes propuestos por los participantes se incorporarán de manera progresiva. Dado que las primeras secciones del instrumento son específicas para este estudio, se consultó con docentes de la Facultad de Gestión para obtener sus opiniones y validaciones generales sobre el cuestionario.

Es importante destacar que el instrumento utilizado en la investigación fue considerado adecuado para su implementación. Para asegurar una buena confiabilidad, especialmente en el caso de utilizar una escala de Likert de cinco puntos, como en esta investigación, se buscará obtener valores no inferiores a 0.70 (González & Pazmiño, 2015).

8. Ética de la investigación

La ética desempeña un papel importante en la investigación, ya que tiene como objetivo proteger la integridad y el bienestar de los participantes frente a conductas inapropiadas. Además, fomenta una conducta honesta y veraz en relación con el manejo de datos e información (Pasco & Ponce, 2018).

En esta investigación, se dará prioridad al respeto hacia las personas, lo cual se refleja a través del uso de consentimientos informados. Por ejemplo, en las entrevistas, cada participante será informado sobre el propósito de la investigación y se les pedirá que firmen un consentimiento informado para asegurar su decisión de participar. Además, la encuesta incluirá una sección introductoria para contextualizar a los participantes sobre la investigación y consultar su consentimiento para proporcionar información. Según Hernández (2014), garantizar la confidencialidad es esencial en cualquier investigación, ya que demuestra respeto hacia los participantes. En el caso de las encuestas, se indicará a los participantes que los registros de sus datos personales figurarán como anónimos pues se dará especial énfasis en la data cuantitativa que pueda hallarse. Este mismo enfoque se aplicará a los entrevistados, quienes deberán autorizar de manera explícita la inclusión de sus nombres en el estudio.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a empleados y clientes del restaurante Torito Grill. El propósito fue conocer a profundidad cómo es actualmente el servicio de delivery y la percepción sobre el mismo, indagando a los actores tanto internos como externos de la organización. Para ello, tomamos como base el modelo EFQM, un marco que proporciona una visión holística del panorama situacional de la empresa, pero enfatizando en el proceso de atención al cliente por delivery.

1. Perspectivas del personal del restaurante

Para entender mejor cómo perciben los empleados la atención al cliente, se realizaron entrevistas cualitativas centradas en su experiencia diaria con el servicio de delivery. Estas entrevistas se desarrollaron en base a los criterios del modelo EFQM, los cuales son: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios.

1.1. Criterio: Liderazgo

Para abordar el criterio de liderazgo en la organización, se realizó una entrevista al supervisor del restaurante Paco Zavaleta quien lleva trabajando 8 años en Torito Grill. Respecto a ello, se realizaron preguntas sobre el liderazgo y la supervisión en el restaurante. Así, se halló que él es el único que ejerce liderazgo en la organización, ya que no considera que exista otra figura dentro del restaurante que lo ejerza, ni siquiera en otras áreas como, por ejemplo, cocina. En ese sentido, nos comentó que él ejerce liderazgo a través de palabras de aliento, instrucciones, críticas constructivas, entre otras. Además, realiza reuniones mensuales con los colaboradores del restaurante, en las cuales felicita a quienes han tenido buen desempeño, y también identifica oportunidades de mejora y las comunica a su personal. Asimismo, el supervisor mencionó que la capacidad del personal del restaurante está ligada a la demanda que enfrentan, ya que, en ocasiones, cuando hay muchos clientes, incluso él debe actuar como mozo en el salón para poder atenderlos. De esta manera, también entiende mejor a sus colaboradores y mantiene una buena relación con ellos.

En cuanto a la supervisión, Paco comentó que constantemente monitorea cómo los colaboradores desarrollan su trabajo a lo largo del día. Si detecta algo que requiere mejora, lo comunica de inmediato o, en su defecto, lo aborda en las reuniones con su equipo. A través de estas supervisiones en cada área del restaurante, se identificaron problemas que también

se han reflejado en quejas de los clientes, como la atención que brinda la recepcionista a los comensales o a quienes llaman para hacer un pedido de delivery.

1.2. Criterio: Estrategia

Para abordar el criterio de estrategia en la organización, se incluyeron las percepciones tanto del supervisor como del repartidor. Durante la entrevista con el supervisor, se discutió la estrategia desde una visión macro del restaurante. En cambio, con el repartidor, se exploró una visión más específica, centrada en conocer si cuenta con alguna estrategia relacionada al proceso de entrega, dado que es uno de los actores más involucrados en la atención al cliente en el servicio de delivery.

Por un lado, en la entrevista con el supervisor se encontró que el restaurante no cuenta con una estrategia empresarial a largo plazo definida, sino que operan y se concentran en el día a día. Respecto al servicio de delivery que ofrecen, que ha sido objeto de quejas por parte de sus clientes, tampoco cuentan una estrategia de mejora, simplemente han adoptado el cobrar 3 soles como tarifa plana de envío, lo cual no resulta muy costoso para los clientes porque se sabe que algunos clientes no gustan pagar tarifas altas de envío. Adicionalmente, se halló que el personal no recibe capacitaciones. El supervisor explicó que la mayoría de los trabajadores de la cocina ya tienen experiencia previa en el sector y confían en ello. Aun así, él reconoce que hay áreas donde se podría adoptar una estrategia para aumentar la eficiencia operativa en Torito Grill.

Por otro lado, en la entrevista con el repartidor del restaurante, Hugo Terrones, quien lleva tres años trabajando en Torito Grill, mencionó que no cuenta con estrategia o protocolo, pero sí enfrenta situaciones de riesgo en su labor y para ello, toma acciones al respecto. Hugo enfrenta desafíos como el riesgo de ser asaltado o sufrir accidentes. Además, lidia con clientes que a menudo reclaman por la demora en la entrega. En estos casos, explica la ruta seguida y las complicaciones encontradas, como el tráfico, y ofrece las disculpas correspondientes. Sin embargo, es consciente de que, en muchas ocasiones, no logra mitigar el disgusto del cliente de manera efectiva. Carece de estrategia para poder apaciguar los puntos de dolor del servicio de delivery.

1.3. Criterio: Personas

Para abordar el criterio de personas en el proceso de atención al cliente por delivery del restaurante, se seleccionaron como actores principales a la recepcionista, el cocinero y el

repartidor pues son aquellos actores involucrados en el proceso. Se les realizaron preguntas en las entrevistas basadas en las variables de investigación: disponibilidad, tiempo de entrega, comunicación, empaquetado y calidad del producto. Estas variables son fundamentales para el servicio de delivery, ya que impactan directamente en la satisfacción del cliente. Este enfoque está respaldado por autores mencionados en el marco teórico que abordan una atención al cliente efectiva. Así, el objetivo de este criterio Personas es identificar cómo cada uno de estos actores interviene en el proceso y de qué manera los actores respecto a las variables mencionadas generan impacto en los resultados de la organización.

1.3.1. Perspectiva de la recepcionista de pedidos por delivery

Para abordar la variable disponibilidad, se entrevistó a Leslie Vásquez, recepcionista de Torito Grill, quien lleva cinco años trabajando en el restaurante. Durante la entrevista, se discutió la capacidad del restaurante para manejar la cantidad de pedidos que recibe a diario y cómo esto impacta en el servicio de delivery.

Leslie indicó que, de lunes a jueves, el restaurante suele atender entre 8 y 10 pedidos por día. Sin embargo, durante los fines de semana, la demanda aumenta significativamente, alcanzando entre 20 y 25 pedidos diarios. Esta variabilidad en la cantidad de pedidos representa un desafío en términos de disponibilidad y capacidad de respuesta.

Además, Leslie mencionó que su tiempo es limitado debido a que no solo es recepcionista de delivery, sino que también es la cajera del restaurante. Por ello, nos menciona que no siempre está disponible para responder inmediatamente a los pedidos de delivery por teléfono.

Para mitigar estos desafíos, Leslie explicó que, durante los períodos de alta demanda, se informa a los clientes sobre un tiempo estimado de entrega, lo que les permite ajustar sus expectativas. En caso de que algún plato no esté disponible, también se ofrecen alternativas para asegurar que los clientes puedan realizar su pedido sin inconvenientes.

Respecto a la variable tiempo de entrega, que hace referencia desde el tiempo que la recepcionista contesta la llamada del cliente para tomar el pedido hasta que este llegue al domicilio del cliente, lo cual indicó que demora entre 50 a 55 minutos. Este rango se aplica especialmente a los clientes habituales que realizan pedidos simples, lo que sugiere una eficiencia razonable en condiciones normales. Sin embargo, la variabilidad del tiempo de entrega se hace más evidente con los clientes especiales. Por ejemplo, los clientes

especiales, que a menudo cambian su pedido o solicitan más detalles, pueden tardar entre 4 y 5 minutos adicionales en confirmar su orden. Esto implica que la eficiencia en la toma de pedidos es clave para mantener tiempos de entrega óptimos.

Por otro lado, durante los fines de semana o en períodos de alta demanda, Leslie mencionó que el tiempo de entrega puede extenderse hasta 1 hora y 15 minutos. Esta situación es crítica, ya que refleja una debilidad en la capacidad del servicio para manejar picos de demanda de manera efectiva, especialmente considerando que solo hay un repartidor disponible.

Finalmente, la recepcionista señaló que su carga de trabajo es considerable, ya que también cumple el rol de cajera en Torito Grill 1. Es decir, se encarga de atender a los clientes que consumen presencialmente en el salón y pagan en efectivo. Por lo que, como menciona ella, esta doble función, limita su capacidad para gestionar adecuadamente la disponibilidad del servicio de delivery.

Para abordar la variable de comunicación en los pedidos de delivery, Leslie indicó que se utilizan principalmente el teléfono fijo y, en menor medida, WhatsApp. Al preguntar sobre la elección de estos canales, ella explicó que, debido a que desempeña las funciones de cajera y recepcionista, no siempre puede estar atenta a los mensajes de WhatsApp. Esto se debe a que, en momentos de alta demanda, su atención se centra en los clientes que están presentes en el salón, lo que provoca que, al revisar WhatsApp, puedan pasar varios minutos antes de responder. Esta demora puede hacer que el cliente potencial pierda interés y busque alternativas en otros restaurantes.

Leslie enfatizó que la elección del teléfono fijo tiene ventajas significativas. Cuando un cliente llama, está claro que se trata de un pedido urgente que debe ser atendido de inmediato. Esto permite a Leslie priorizar las llamadas y ofrecer un servicio más ágil. Además, ella puede establecer una conexión directa y personal con el cliente, lo que no siempre se logra a través de mensajes de texto. Así, destaca la importancia de poder aclarar dudas al instante y asegurar que el pedido se comprenda correctamente desde el principio.

En relación a las preguntas que hace al recibir un pedido, Leslie detalló que primero saluda al cliente y le pregunta cuál es el pedido. Si el pedido incluye carne, le pregunta el término de cocción. También hace preguntas específicas sobre las preferencias del cliente, como si el pollo debe ser entero, si lleva ensalada, y si la bebida debe estar helada o no. Una vez confirmado el pedido, pregunta el medio de pago y si el cliente está de acuerdo en

entregar únicamente la boleta, ya que no emiten factura cuando se trata de delivery. Aunque no tienen el procedimiento escrito sobre esta guía de preguntas, Leslie siempre sigue este orden para asegurarse que toda la información necesaria esté clara.

Leslie explicó que, mientras los clientes le brindan su información por teléfono fijo o WhatsApp, ella lo ingresa en el sistema HYDRA ERP que se encuentra instalado en la computadora de Torito. HYDRA ERP tiene la función de gestionar pedidos, el cual integra los componentes entre sí y proporciona una automatización integral de procesos que se encuentra instalado en la computadora.

Figura 10: Sistema HYDRA ERP - Control de Pedidos de Torito Grill

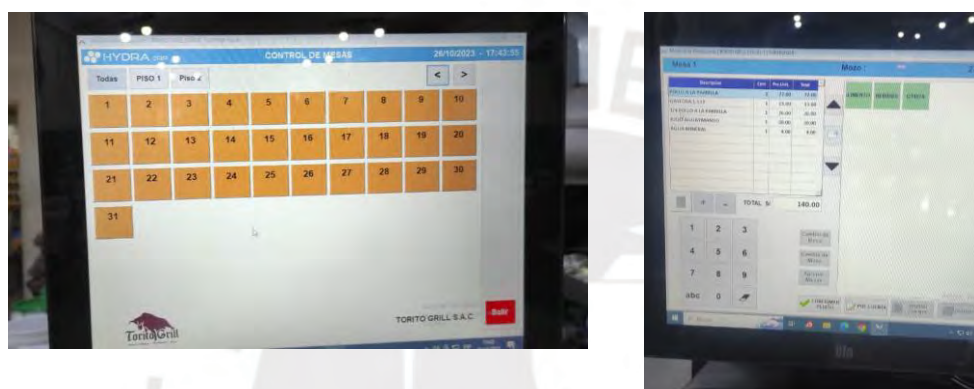


Tabla 7: Información visualizada en la pantalla de pedidos en cocina

Pantalla de pedidos
Fecha y Hora de Emisión
Detalles del Plato, empaquetado, y/o bebida solicitado <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del plato y todo lo que contiene - Punto de Cocción (e.g., término medio, tres cuartos) - Acompañamientos (e.g., papas fritas, ensalada) - Cremas y Salsas (e.g., chimichurri, ají) - Bebidas - Instrucciones Especiales (e.g., sin sal, extra jugoso)

En condiciones normales, la comunicación en el proceso de pedidos es mínima, ya que se gestiona a través de la pantalla de pedidos. Sin embargo, cuando un cliente solicita modificar su pedido, Leslie debe acercarse personalmente a la cocina para explicar los cambios, lo que hace que la comunicación sea limitada e ineficiente, dependiendo de la memoria de los involucrados. Después de enviar la información al sistema, Leslie se

comunica con el repartidor, ya sea por llamada o WhatsApp, para informarle sobre el nuevo pedido y le proporciona la boleta impresa, en la cual escribe manualmente el número de pedido para asegurar su trazabilidad y que el repartidor sepa cuál pedido entregar primero.

Tabla 8: Información de la boleta

Información de la boleta
Número del pedido
Nombre del restaurante
Fecha y Hora de Emisión
Nombre del Cliente
Detalles del Plato, empaquetado, y/o bebida solicitado <ul style="list-style-type: none"> - Nombre del plato y todo lo que contiene - Punto de Cocción (e.g., término medio, tres cuartos) - Acompañamientos (e.g., papas fritas, ensalada) - Cremas y Salsas (e.g., chimichurri, ají) - Bebidas - Empaquetado
Precio por cada plato, empaquetado y/o bebida
Costo de Delivery (transporte)
IGV
Precio Total
Dirección de Entrega

Cuando un cliente llama para modificar su pedido, Leslie anota manualmente los cambios en la boleta emitida por el sistema y se la entrega al repartidor. Si el repartidor tiene dudas durante la entrega, como problemas con la dirección o preguntas del cliente, se comunica con Leslie por WhatsApp o llamada para resolver los inconvenientes. Tras la entrega, el repartidor informa a Leslie y ella registra la hora de llegada en su cuaderno, lo que le permite saber cuándo el repartidor está disponible para el siguiente pedido.

1.3.2. Perspectiva del cocinero del restaurante

Ahora bien, se llevó a cabo una entrevista con uno de los cocineros del restaurante con mayor experiencia y mayor tiempo de trabajo en Torito Grill, Elmer Rodriguez, quien tiene más de 24 años de experiencia en restaurantes y lleva más de 12 años trabajando en Torito

Grill. Bajo su perspectiva, se incluyeron las variables tiempo de entrega, empaquetado y calidad referida al producto, es decir, los platos que elabora.

Para la variable empaquetado, primero se abordó lo referido a las diferencias entre preparar pedidos para salón o para delivery, por supuesto, nos mencionó que para el caso del delivery es diferente principalmente porque los platos a enviar se deben empaquetar en sus respectivos envases de material tecnopor y no en platos de vidrio convencionales como para la atención en salón. Elmer menciona que, bajo su perspectiva, utilizan empaques adecuados para los pedidos que envían por delivery; sin embargo, se reciben algunas quejas de los clientes sobre ello. Ante estas quejas, el menciona que, si algo llega en mal estado al cliente, lo solucionan volviéndole a enviar el producto, pero esto también genera un doble trabajo, pérdida de tiempo operativo del motorizado y, por supuesto, pérdida de recursos.

Para la variable de calidad referida al producto, Elmer menciona que en el restaurante utilizan insumos de primera calidad e ingredientes totalmente frescos, lo que les permite preparar un producto de alta calidad, rico en sabor, y que sus clientes prefieren y suelen elogiar. Se puede inferir que el punto fuerte de Torito Grill es el sabor y la calidad de sus platos, que son apreciados por los clientes. Es por ello que continúan consumiendo en el restaurante, a pesar de que aún existen áreas de mejora en cuanto a la atención al cliente.

En cuanto a la variable del tiempo de entrega, se abordó desde la perspectiva de Elmer como cocinero, ya que el tiempo de preparación de los platos influye directamente en el tiempo total de entrega del delivery. Se halló que en la cocina prioriza la preparación de los platos para delivery cuando el destino está cerca y el motorizado está disponible para entregarlo de inmediato. Si no es así, continúan priorizando la atención en el salón. Elmer también mencionó que el tiempo promedio de preparación de un plato es de 15 a 18 minutos, especialmente cuando se trata de carnes a la parrilla, ya que estas requieren más tiempo.

En cuanto a la cobertura del servicio de delivery, Elmer explicó que cubren un radio de 20 minutos alrededor del restaurante, lo que garantiza que el producto llegue a tiempo y en buenas condiciones, es decir, crocante y caliente. Sin embargo, se encontró que hay una falta de disponibilidad del motorizado de Torito Grill para satisfacer la demanda de pedidos por delivery, lo que afecta la capacidad de mantener un tiempo de entrega adecuado. En diversos momentos del día, especialmente en horas punta, los pedidos se acumulan y algunos clientes deben esperar más de lo estimado, generando retrasos y posibles insatisfacciones.

1.3.3. Perspectiva del repartidor motorizado

Se llevó a cabo una entrevista con el repartidor de pedidos de delivery del restaurante, Hugo Terrones, como se mencionó líneas arriba, el lleva trabajando 3 años en torito grill y desde la perspectiva como repartidor, en esta sección, analizaremos la variable tiempo de entrega. Hugo señaló con respecto a ello que normalmente los pedidos desde que el interviene en el flujo, es decir, únicamente con el tiempo que a él le toma recepcionar el pedido en cocina y llevarlo al cliente, alrededor de 10 a 12 minutos si hablamos de un pedido que se encuentra en el distrito de Los Olivos, que es el mismo distrito donde está Torito Grill. Pero, si hacemos referencia a un destino un poco más alejado el tiempo que le toma puede ampliarse de 25 minutos a más, por ejemplo, para los distritos de Comas y San Martín.

Para abordar la variable de comunicación al preguntarle cómo se comunica con la recepcionista de pedidos para coordinar las entregas y cómo sabe qué pedido recoger y de qué cliente es, Hugo explicó que tiene el número de la recepcionista y el número del cliente. Cuando llega al punto de entrega, primero llama al cliente. Si el cliente no contesta, se reporta a la recepcionista y ella se comunica con el cliente para coordinar la entrega del pedido.

En cuanto a cómo se comunica con los clientes durante la entrega y si tiene alguna estrategia para mantener una comunicación efectiva, Hugo mencionó que los llama, le hablan por WhatsApp y a veces le envían la ubicación. Se dirige con respeto tanto a hombres como a mujeres y les indica que el pedido está en su domicilio, solicitando amablemente que salgan a recibirlo. Una vez que el cliente está presente, realiza el pago ya sea a través de tarjeta o efectivo, el cual debe ser exacto al monto de su compra, y luego se retira. Por lo que, se puede observar que se sigue un proceso más intuitivo en lugar de ser un protocolo de entrega estandarizado que consiga información y/o retroalimentación por parte del cliente sobre su pedido.

1.4. Criterio: Alianzas y Recursos

Para abordar este criterio, se han recopilado las perspectivas del supervisor, la recepcionista y el repartidor sobre las alianzas y recursos que utilizan en su día a día para desempeñar sus funciones en relación a lo que engloba la atención del servicio de delivery.

En cuanto a las alianzas, Torito Grill mantiene una alianza de confianza y responsabilidad mutua con su proveedor de pollos, Grupo Brasero, con quien trabaja desde hace 12 años, garantizando calidad, cantidad y tiempos de entrega. El pago se realiza en dos

partes: el 40% a los 30 días y el 60% a los 60 días. Los demás insumos se adquieren en el mercado Unicachi de Pro, sin un proveedor fijo, ya que la selección depende de precio y calidad.

En cuanto a los recursos, el supervisor utiliza una agenda para anotar detalles sobre el desempeño de los trabajadores, aunque le gustaría contar con una Tablet para agilizar su trabajo. La recepcionista, como primer punto de contacto con el cliente, utiliza el teléfono fijo y la computadora con el sistema HYDRA ERP para registrar los pedidos. El equipo de cocina depende de la pantalla de pedidos, que les permite gestionar eficientemente los pedidos en tiempo real, junto con los alimentos, utensilios y envases necesarios. Por último, el repartidor utiliza su moto y casco como recursos esenciales para realizar las entregas de manera segura.

En conjunto, estos hallazgos, si vemos más allá de lo evidente, se puede afirmar que, en Torito Grill, existe un panorama en la dependencia de recursos tradicionales y que carece de integración tecnológica moderna en sus recursos, lo que podría estar limitando la efectividad general del servicio de delivery.

1.5. Criterio: Procesos, Productos y servicios

En el criterio Procesos, Productos y Servicios, la presente investigación se centrará en el proceso de delivery de restaurante pues es el proceso específico en el cual se enfoca la investigación. Así, este apartado estará centrado en descubrir cómo es el que desarrolla el proceso de delivery de Torito grill y cómo intervienen en él cada uno de los colaboradores involucrados.

Primero, se consideró la perspectiva del supervisor puesto que, aunque no participe directamente en la atención al cliente por delivery del restaurante, él está al tanto del monitoreo de procesos y operaciones del restaurante. Desde lo comentado por él, en Torito Grill no cuentan con un protocolo establecido para lo que es el delivery y la atención al cliente por este canal de pedidos.

Desde la perspectiva de la recepcionista, ella menciona que el proceso para ella implica recibir y tomar el pedido, ingresarlo al sistema, que se envía automático a la cocina para su preparación, y finalmente, imprimir el voucher y la dirección del cliente, insumo necesario para ser entregado al repartidor. El tiempo estimado de entrega varía según la demanda pudiendo llegar hasta una hora.

Por el lado del cocinero, su involucramiento en el proceso de delivery es más sencillo pues se limita a la preparación de platos como lo hace para los pedidos de salón. Sin embargo, menciona que la única diferencia es que para el delivery los platos son empaquetados en sus respectivos envases que permiten que la comida esté separada y no se mezclen durante el envío y transporte por delivery.

Por otro lado, desde la perspectiva del repartidor, se le preguntó que nos detalle las actividades que realiza o ejecuta en su trabajo y mencionó que la recepcionista le da la dirección, número del cliente e indicaciones y luego él con su experiencia hace su trabajo. Luego, se le preguntó al repartidor cuáles son los distritos a los que llega el delivery. El repartidor mencionó que el delivery abarca distritos del Cono Norte como San Martín, Comas, Los Olivos y zonas aledañas; sin embargo, se menciona que muy pocas veces se dirige a esas zonas que no se encuentran específicamente en el rango de entrega, únicamente para conocidos del dueño o clientes muy frecuentes. Asimismo, mencionó que el distrito más recurrente es Los Olivos.

Ahora bien, para identificar áreas de mejora en el proceso de delivery identificadas por los mismos colaboradores, se incluyó una serie de preguntas relacionadas a los problemas actuales y la comunicación entre las diferentes etapas del proceso.

El supervisor Paco señaló que los problemas en la atención al cliente por delivery incluyen la falta de disposición de la recepcionista y la limitación de canales para recibir pedidos, lo que causa pérdidas y pedidos perdidos. También mencionó que la recepcionista, al cumplir funciones de cajera, ve afectada la atención al delivery. Destacó el buen trabajo de los cocineros, aunque reconoció algunos errores en los pedidos y empaquetado, y sugirió que el rango de entrega debería ampliarse, pero depende del dueño.

Por su parte, la recepcionista identificó que el principal problema es el tiempo de entrega, influido por las rutas y distancias, lo que afecta la calidad de los pedidos en zonas lejanas. También señaló que la falta de motorizados y el tráfico generan demoras. Para mejorar la comunicación, cuando los clientes se quejan, ella se comunica con el motorizado para informarles sobre su ubicación y mantener al cliente actualizado.

Por el lado del cocinero, bajo su perspectiva, él también considera que el problema se asienta en el tiempo de entrega de los pedidos por delivery pues una espera prolongada pone incómodos a los clientes y eso, por supuesto, no resulta satisfactorio para el restaurante.

Por último, el repartidor señaló que durante el delivery no se comunica con el cocinero y para él sería importante hacerlo porque algunos clientes le reclaman por el producto o empaquetado y así el poder dar un mejor sustento o cuando hay mucha demanda de pedidos de delivery, que él pueda llamar a cocina para apurarlos y así poder entregar más rápido.

2. Perspectivas de los clientes del restaurante

Para entender las perspectivas de los clientes, se utilizaron entrevistas y encuestas. Las encuestas permitieron alcanzar a un mayor número de clientes, proporcionando datos amplios sobre tendencias generales. Las entrevistas, en cambio, ofrecieron información más detallada y cualitativa sobre aspectos específicos no cubiertos en las encuestas. Esta combinación metodológica permitió obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, enriqueciendo el análisis y comprensión de las percepciones y necesidades de los clientes.

2.1. Entrevistas semiestructuradas a clientes

Para analizar las perspectivas de los clientes sobre la atención por delivery de Torito Grill, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres de los clientes más frecuentes. Estos fueron seleccionados por su alta frecuencia de pedidos y lealtad al restaurante. Las entrevistas permitieron conocer sus percepciones sobre el servicio, la calidad de los productos y la satisfacción general. Además, sus comentarios revelaron patrones de comportamiento y expectativas comunes, lo que es clave para mejorar la experiencia del cliente.

2.1.1. Entrevista 1: Cliente Leoncio Silva

Leoncio Silva, un cliente recurrente de 59 años, realiza pedidos por delivery principalmente por la comodidad y las condiciones de salud de su esposa. Pide entre 3 y 4 veces por semana debido a que le gusta la comida de Torito Grill, especialmente el pollo a la brasa. Sin embargo, tiene varias quejas sobre el servicio. En cuanto a la disponibilidad, menciona que a veces debe llamar más de tres veces para realizar el pedido, y que, por WhatsApp, la respuesta tarda hasta 10 minutos. También señala que la recepción del pedido toma aproximadamente 5 minutos.

Respecto a la comunicación, considera que el restaurante no proporciona suficiente información sobre cómo hacer pedidos por delivery, ya que las redes sociales se centran en platos y atención en el salón, no en delivery. Aunque la comunicación con la recepcionista es rápida porque pide lo mismo, la encuentra poco amable. Además, la duplicidad de funciones

de la recepcionista como cajera afecta la atención al cliente por delivery. En cuanto a las fallas en la comunicación, menciona que a veces ciertos productos no llegan, como cremas que no fueron incluidas en su pedido.

En relación al tiempo de entrega, señala que el tiempo estimado rara vez se cumple y los pedidos llegan más tarde de lo indicado, lo cual afecta su satisfacción. Sobre el empaquetado, indica que el material utilizado provoca que la comida sude, lo que hace que las papas lleguen aguadas y pierdan su sabor.

Finalmente, en cuanto a la calidad, Leoncio está satisfecho con los platos, aunque menciona que las papas no llegan tan crocantes como cuando las consume en el restaurante. A pesar de esto, reconoce que el problema se debe al tiempo que tarda en llegar el pedido.

En cuanto a las valoraciones de Leoncio sobre las variables de atención al cliente: en disponibilidad y comunicación da una puntuación baja de 2, sugiriendo mejorar la accesibilidad y efectividad. El tiempo de entrega recibe una puntuación moderada de 3, indicando que hay espacio para mejorar. El empaquetado obtiene un 4, mostrando una alta satisfacción, y la calidad tiene la puntuación más alta, 5, destacando como el punto fuerte de Torito Grill. Estos resultados sugieren que los esfuerzos deben enfocarse en mejorar la disponibilidad y comunicación para lograr una atención al cliente más efectiva.

2.1.2. Entrevista 2: Cliente Pilar Chumpitaz

Pilar Chumpitaz León, de 32 años, es una cliente que ha utilizado el servicio de delivery de Torito Grill regularmente. Su preferencia por el delivery se debe a la comodidad y facilidad que este servicio le ofrece, permitiéndole ahorrar tiempo en la preparación de alimentos. A continuación, se detallan sus percepciones y experiencias en relación con las variables clave de la atención al cliente por delivery.

Pilar considera que la disponibilidad es insuficiente, ya que a menudo debe llamar varias veces antes de ser atendida, lo que toma aproximadamente 4 minutos. Además, no estaba al tanto de otros canales como WhatsApp, lo cual podría mejorar su experiencia.

En cuanto a la comunicación, Pilar opina que el restaurante no ofrece suficiente información sobre el servicio de delivery en sus canales, ya que la mayoría se enfoca en el servicio en salón. A pesar de que la recepcionista es rápida al tomar pedidos, la considera brusca y poco amable, lo que afecta su percepción del servicio. También sugiere implementar

un sistema para anotar observaciones específicas sobre los pedidos para mejorar la precisión y satisfacción.

Respecto al tiempo de entrega, Pilar ha notado que los pedidos suelen llegar entre 30 y 45 minutos más tarde de lo estimado, lo cual le genera insatisfacción, especialmente porque la distancia a su domicilio es relativamente corta.

En cuanto al empaquetado, Pilar considera que no es adecuado, ya que provoca que las papas pierdan su textura crujiente y las cremas en bolsitas son incómodas. Sugiere usar empaques más adecuados, posiblemente más ecológicos y con recipientes para las cremas, para mejorar la calidad del servicio de delivery.

En términos de calidad, Pilar está satisfecha con el sabor y la presentación de los platos, aunque nota una diferencia en la temperatura y frescura de los alimentos al pedir por delivery, ya que tienden a llegar tibios debido al tiempo de entrega.

Finalmente, las valoraciones de Pilar son las siguientes: en disponibilidad otorgó un 2, en comunicación un 3, en tiempo de entrega un 2, en empaquetado un 3 y en calidad un 5, destacando la satisfacción con los platos de Torito Grill.

2.1.3. Entrevista 3: Cliente Rony Espinoza

Rony Espinoza, realiza pedidos de parrillas y pollo a la brasa entre 2 y 4 veces por semana, con un ticket promedio de 120 soles. Su principal motivación es la comodidad de comer en casa después de una jornada laboral, lo que le permite disfrutar de la comida con su familia

En cuanto a la disponibilidad, Rony generalmente llama al teléfono fijo para hacer su pedido, aunque recientemente descubrió que también se puede pedir por WhatsApp. Aunque a veces la línea está ocupada, no le resulta un inconveniente importante, ya que la espera rara vez excede los 2 minutos. A pesar de estas breves demoras, el cliente muestra comprensión y paciencia, lo que sugiere una percepción positiva en general sobre la disponibilidad.

Sobre la variable comunicación, el cliente menciona que no suele repetirle a la recepcionista su pedido pues lo entiende de manera inmediata. Por este lado, él no tiene ninguna valoración negativa pues todas las veces que ha realizado pedidos le ha ido bien.

En cuanto al tiempo de entrega, Rony está muy satisfecho, pues los pedidos llegan en un promedio de 15 minutos, ya que vive cerca del restaurante, lo que le genera una experiencia positiva de puntualidad.

Por otro lado, el empaquetado no cumple completamente sus expectativas, ya que la comida llega sudada y pierde algo de su frescura. Sugiere mejorar el empaque

Por último, la variable calidad, es la que denota una mayor percepción positiva. Rony considera que los platos de Torito Grill son de alta calidad y muy ricos. Para él, pedir por delivery es igual de agradable que cuando se consume en el restaurante, con la excepción de las papas que no llegan en las mismas condiciones que cuando las sirven al instante en el restaurante. Además, valoró la amabilidad del motorizado, quien se disculpa y avisa amablemente en caso de demoras, proporcionando actualizaciones constantes sobre el estado del pedido. Esta atención al cliente contribuye significativamente a su satisfacción general con la atención al cliente por delivery de Torito Grill.

A diferencia de las entrevistas anteriores, Rony otorgó una puntuación máxima de 5 a la disponibilidad y comunicación, destacando la facilidad para contactar con el servicio de delivery. El tiempo de entrega recibió un 4, indicando satisfacción pero con margen de mejora. El empaquetado fue valorado con un 3, sugiriendo que cumple lo básico, pero necesita mejoras. Finalmente, la calidad obtuvo un 5, en línea con los demás clientes, la calidad de los productos también recibió una puntuación de 5, consolidándose como una fortaleza destacada de Torito Grill y reflejando la excelente percepción de los clientes sobre los productos entregados.

2.2. Encuesta aplicada a clientes recurrentes por delivery

Para complementar los hallazgos de manera cuantitativa, se realizaron encuestas a clientes para abordar sus percepciones sobre las variables de investigación y el servicio de delivery. Estas encuestas fueron distribuidas mediante un enlace de google forms a través de la recepcionista de pedidos y el supervisor, quienes se involucraron en la difusión.

Los clientes del servicio de delivery de Torito Grill se concentran principalmente en la generación millennial (28 a 43 años), con 100 encuestados, y la generación X (44 a 59 años), con 60 encuestados. Geográficamente, la mayoría reside en Los Olivos (80 encuestados) y Comas (60 encuestados). El gasto promedio por pedido se sitúa entre 80 y 100 soles, con una frecuencia de 2 a 3 pedidos mensuales o uno al mes. Los productos más solicitados son el pollo a la brasa y el pollo a la parrilla.

Después de describir las características demográficas y de consumo de nuestros encuestados, también se les plantearon preguntas relacionadas con las variables de investigación. Además, se indagó sobre la disposición a recomendar el servicio a otros y las sugerencias para mejorar la experiencia de delivery. Estos aspectos adicionales nos permiten obtener una visión más completa de las expectativas y necesidades de los clientes.

2.2.1. Variable: Disponibilidad

En primer lugar, respecto a la disponibilidad del servicio de delivery, el 49.3% de los encuestados mostró una valoración negativa, con 100 clientes "en desacuerdo" y 20 "totalmente en desacuerdo" respecto a la rapidez y fluidez en la respuesta al realizar pedidos. Por otro lado, 27 se mantuvieron neutrales, mientras que solo 28 y 20 clientes estuvieron "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", respectivamente.

Como muestra el gráfico, para la variable disponibilidad predominó una valoración negativa de los clientes, pues el 49.3% está "en desacuerdo" con que la atención al cliente por delivery de Torito Grill se encuentra óptimamente disponible al momento en que desean realizar sus pedidos.

Figura 11: Recuento de respuestas sobre la disponibilidad



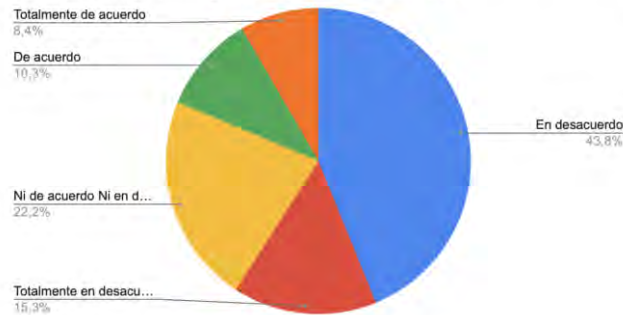
2.2.2. Variable: Comunicación

En cuanto a la variable comunicación, el 43.8% de los encuestados tiene una percepción negativa, con 89 en "desacuerdo" y 31 "totalmente en desacuerdo". Solo 21 estuvieron "de acuerdo" y 17 "totalmente de acuerdo", mientras que 45 se mantuvieron neutrales. Nuevamente, la mayoría de los encuestados (43,8%) tiene una percepción negativa sobre la comunicación. Esto podría atribuirse a errores frecuentes de la

repcionista al registrar pedidos, lo que ha resultado en entregas incompletas o incorrectas, según se identificó en entrevistas con el personal del restaurante.

Figura 12: Recuento de respuestas sobre la comunicación

La comunicación con la recepcionista de pedidos es clara, entiende el pedido y los detalles del mismo.

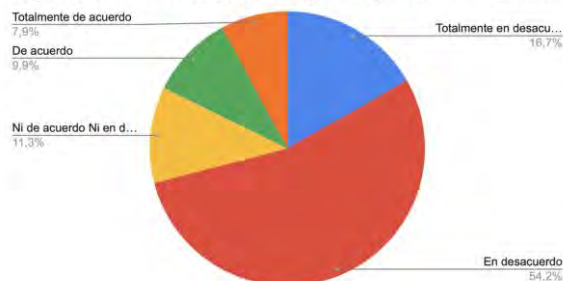


2.2.3. Variable: Tiempo de entrega

En relación con la variable tiempo de entrega, el 54.2% de los clientes expresó insatisfacción, con 110 en "desacuerdo" y 34 "totalmente en desacuerdo". Solo 23 se mantuvieron neutrales, 20 estuvieron "de acuerdo" y 16 "totalmente de acuerdo". Esta mayoría, el 54,2%, evidencia que los clientes se encuentran insatisfechos con el tiempo de entrega de sus pedidos por delivery y esto puede estar relacionado con los pocos recursos con los que se cuenta y con la reducida cantidad de motorizados para delivery del restaurante.

Figura 13: Recuento de respuestas sobre tiempo de entrega

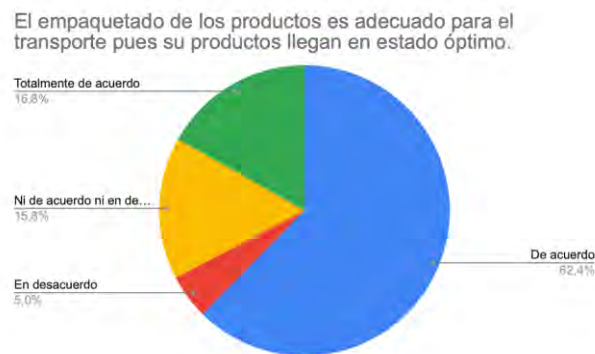
El tiempo de entrega del pedido desde que lo realiza hasta que llega a su domicilio es adecuado y/o cumple con el indicado...



2.2.4. Variable: Empaquetado

En cuanto a la variable de empaquetado, el 62.4% de los clientes tiene una percepción positiva, con 126 en "acuerdo" y 34 "totalmente de acuerdo". Por otro lado, 32 se mantuvieron neutrales, 10 están en "desacuerdo" y ninguno expresó estar "totalmente en desacuerdo". En este caso, en contraste con las variables anteriores, el grueso de los clientes tiene una percepción positiva sobre el empaque en el que se envían los productos por delivery de Torito Grill.

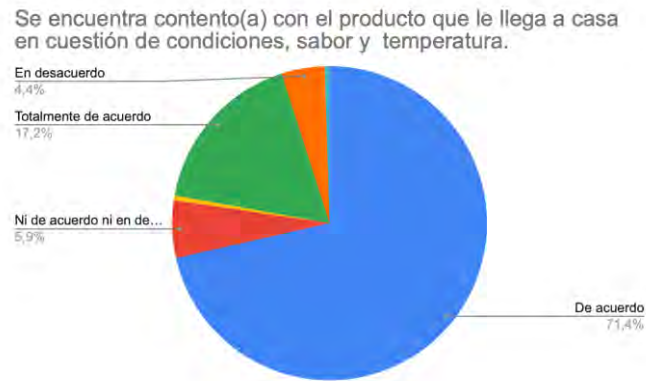
Figura 14: Recuento de respuestas sobre empaquetado



2.2.5. Variable: Calidad

Por último, respecto a la variable calidad, se encontró una abrumadora mayoría de clientes (154) manifestando estar "de acuerdo" y contento con los productos de Torito grill en términos de condiciones, sabor y temperatura, a ello le siguen 35 clientes "totalmente de acuerdo". Mientras que 13 se encuentran "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y tan solo 9 clientes "en desacuerdo". Cabe resaltar que ningún cliente manifestó estar "totalmente en desacuerdo", lo que refleja una percepción positiva generalizada sobre la calidad del servicio y los productos ofrecidos.

Figura 15: Recuento de respuestas sobre calidad



2.2.6. Variable: Atención a la cliente efectiva

Para evaluar la percepción sobre la efectividad de la atención al cliente por delivery en Torito Grill, se encontró que 59 clientes están "en desacuerdo", 87 se mostraron neutrales, 49 están "de acuerdo" y solo 8 "totalmente de acuerdo". No hubo respuestas de "totalmente en desacuerdo".

Figura 16: Recuento de respuestas sobre atención al cliente efectiva

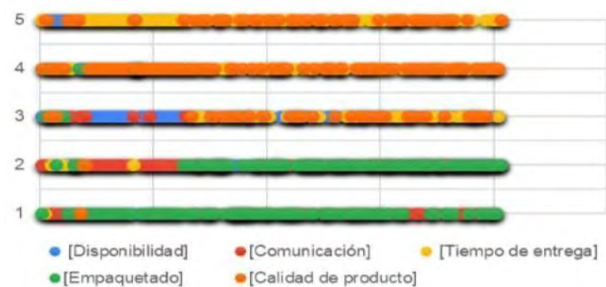


3. Análisis de Dispersión

El diagrama de dispersión es una técnica estadística que se utiliza para estudiar la relación entre dos o más variables. En este caso, muestra la importancia relativa de las cinco variables de estudio (Disponibilidad, Comunicación, Tiempo de entrega, Empaquetado, Calidad de producto) para evaluar la percepción de una atención al cliente efectiva en la

atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill, según la encuesta realizada a sus clientes. Cada variable está representada por un color distinto y las calificaciones van del 1 al 5, donde 5 indica que la variable es muy importante y 1 indica que es menos importante.

Figura 17: Diagrama de Dispersión



Primero, en cuanto a la disponibilidad (representada en azul), las calificaciones se concentran en su mayoría en 3, con algunos puntos en 5. Esto indica que una parte significativa de los clientes considera la disponibilidad como un factor neutral, mientras que un grupo más pequeño la considera muy importante. Aunque la disponibilidad es importante para algunos clientes, no es un factor decisivo para la mayoría. Por lo tanto, resulta adecuado potenciar la disponibilidad pues si bien se encuentra con una valoración en su mayoría neutra, también tiene valoraciones que la posicionan como importante cuando evalúan la efectividad.

Para la comunicación (representada en rojo), las calificaciones se concentran alrededor de 1, 2 y 3, con una mayor cantidad en 3. Esto sugiere que la comunicación es percibida en un nivel intermedio de importancia. La mayoría de los clientes otorgan calificaciones positivas (3), lo que indica que valoran la comunicación, aunque no es el aspecto más destacado. Es un aspecto que debe mantenerse en buen nivel, pero pueden priorizarse otras variables más críticas. Es importante seguir mejorando la comunicación para asegurar una experiencia de cliente consistente y positiva.

El tiempo de entrega (representado en amarillo) tiene calificaciones fuertemente concentradas en 4 y 5. Esto demuestra que los clientes consideran el tiempo de entrega como un factor bastante importante en su percepción de una atención al cliente por delivery efectiva. La alta concentración de calificaciones positivas indica que el tiempo de entrega es una de las variables más críticas para los clientes. Un tiempo de entrega rápido es primordial para la satisfacción del cliente y la percepción de un servicio de delivery efectivo. Por lo tanto, es

necesario priorizar la optimización de los tiempos de entrega para cumplir y superar las expectativas de los clientes.

En cuanto al empaquetado (representado en verde), las calificaciones se concentran principalmente en 1, con algunas dispersas en otros valores. Esto indica que el empaquetado no es visto como un aspecto muy importante por la mayoría de los clientes. La baja concentración de calificaciones positivas refleja que mientras el empaquetado sea funcional, no es un factor decisivo. Un empaquetado adecuado es necesario, pero no es un elemento clave en la percepción de una atención al cliente efectiva.

Finalmente, la calidad (representada en naranja) tiene calificaciones distribuidas en 5 y 4. Esto sugiere que la calidad es altamente valorada por los clientes y que lo perciben como un pilar fundamental de una atención efectiva. En ese sentido, es importante continuar enfocándose en la calidad y buscar la mejora continua para satisfacer las expectativas de los clientes en esta variable que consideran muy importante.

En conclusión, el tiempo de entrega y la calidad son las variables más importantes para los clientes de Torito Grill en cuanto a su percepción de una atención a la cliente efectiva, siendo así áreas prioritarias para mantener y mejorar. La disponibilidad y la comunicación son variables con valoraciones intermedias que pueden impactar de manera significativa; por ello, también resulta óptimo enfocarse en potenciar aquellas áreas de la atención al cliente por delivery para asegurar una experiencia de cliente consistente. Por último, el empaquetado resulta menos crítico para los clientes; sin embargo, aunque no sea el foco de atención, mejoras en estas áreas pueden contribuir positivamente a la percepción de los clientes. Este análisis proporciona una visión clara y accionable sobre las prioridades de los clientes del restaurante Torito Grill y puede servir como una base para las acciones de mejora enfocadas en lograr una atención al cliente efectiva.

4. Resultados

Como se abordó anteriormente, una de las categorías relacionadas a los criterios de evaluación del modelo EFQM es la de resultados. En este apartado se presentan los resultados obtenidos siguiendo los criterios del modelo EFQM luego de analizar aquellos relacionados a los agentes.

4.1. Resultados en las personas

Primero, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas al personal del restaurante Torito Grill, con el propósito de conocer su perspectiva interna sobre la atención al cliente en el servicio de delivery. Estas entrevistas no solo identifican las áreas de mejora y las fortalezas del servicio en base a sus opiniones y experiencia, sino que también ayudaron a diagnosticar la situación actual del restaurante en base a los criterios del modelo EFQM. A partir de esta información, se obtuvo una visión más completa del desempeño operativo y de la percepción del equipo sobre la gestión interna. Además, permitió reconocer los factores que influyen directamente en la satisfacción del cliente y en la eficiencia del servicio. En conjunto, estos hallazgos constituyen la base para proponer estrategias orientadas a la mejora continua y la excelencia organizacional.

Tabla 9: Resultados: personal del restaurante

		Fortalezas	Áreas de mejora	
Criterios EFQM	Liderazgo		El único en el restaurante que ejerce liderazgo es el supervisor y lo hace en términos generales y transversales en el restaurante. Sería ideal que dentro de los equipos como cocina, recepción, haya personal que ejerza también liderazgo y guíe al equipo a realizar sus funciones de manera impecable y detallada de cara a brindar una atención al cliente efectiva.	
	Estrategia		No cuentan con una estrategia a largo plazo.	No cuentan con estrategias por área que ayuden a mejorar procesos.
	Personas	Cuentan con personal de cocina con amplia experiencia en el rubro que permite que elaboren platillos de calidad que le agradan a sus clientes.	En cuanto a la atención al cliente, no cuentan con personal capacitado y con conocimientos específicos en atención comercial y ventas.	La recepcionista encargada de la atención al cliente por delivery también desempeña funciones de cajera e incluso en ocasiones mesera del restaurante. Ello no permite concentrar su esfuerzo en una atención al cliente efectiva.

Tabla 9: Resultados: personal del restaurante (continuación)

		Fortalezas	Áreas de mejora			
Criterios EFQM	Alianzas y Recursos	Según el supervisor, cuentan con ingresos suficientes para invertir en mejores recursos, capacitaciones, etc.	No consideran establecer alianzas como por ejemplo con servicios de delivery por aplicación como Rappi, PedidosYa, Didi Food, etc.	El personal no cuenta con los recursos necesarios y adecuados para sus labores. Para el supervisor y recepcionista, por ejemplo, tablets, y/o laptops. Para el motorizado, nuevos implementos, motos en mejor estado.		
	Procesos, productos y servicios: Delivery		No cuentan con un protocolo de atención específico para la atención al cliente por delivery en recepción. La comunicación con los clientes se da de manera intuitiva	El rango de cobertura es bajo, no satisface la demanda de clientes de otros distritos aledaños a Torito Grill.	Se puede manejar la demanda de pedidos durante los días de semana. Sin embargo, la demanda aumenta los fines de semana y la escasez de recursos complica la atención por delivery.	

Tabla 9: Resultados: personal del restaurante (continuación)

Variables de investigación	Disponibilidad		El contar con solo una línea telefónica propicia que se pueda saturar la línea y no atender y/o alargar el tiempo de espera del cliente	La duplicidad de funciones de la recepcionista de pedidos afecta la disponibilidad cuando realiza otras labores en el restaurante.
	Comunicación	En el caso de clientes recurrentes, es sencillo tomar su pedido sin errores pues suelen ser pedidos reiterados por su afinidad con el restaurante.	No contar con un protocolo de atención puede generar confusiones o mala comunicación al momento de recepcionar el pedido.	
	Tiempo de entrega	Para domicilios cercanos al restaurante, el repartido cumple el tiempo de entrega	Cuando la dirección de entrega es alejada del restaurante o hay múltiples pedidos, el motorizado encuentra complicaciones para llegar a tiempo a los domicilios	
	Empaquetado	Separar elementos como el pollo, papás y ensaladas permite que estos no se mezclen en el transcurso y arruinen la presentación	El empaquetado utilizado evita que el producto enviado "sude" menos durante el transporte comparado a otros materiales	El envío de las papás en taper hace que no lleguen en perfecto estado a sus consumidores finales.
	Calidad	Torito Grill ofrece productos de calidad en términos de sabor e insumos que satisfacen a sus clientes		

Ahora bien, en las entrevistas realizadas al personal, se les preguntó sobre posibles soluciones a dichas situaciones que no permiten una atención al cliente por delivery efectiva.

En términos de estrategia, el supervisor destacó que el servicio de delivery de Torito Grill tiene un costo fijo de 3 soles, independientemente de la distancia, lo cual no resulta rentable considerando que muchos otros restaurantes cobran más de 5 soles por entrega. Se sugirió una estrategia de ajuste de precios para hacer el servicio más sostenible económicamente, utilizando los ingresos adicionales para adquirir una moto adicional. Esto permitiría mejorar la velocidad de entrega y ampliar el alcance del servicio.

En cuanto al personal, se propuso implementar programas de capacitación continua y asignar roles específicos para evitar la sobrecarga de funciones, garantizando un servicio de calidad. Se mencionó también la necesidad de una Tablet para registrar el desempeño de los trabajadores y de una motocicleta adicional para satisfacer la alta demanda.

En términos de procesos y servicios de delivery, el personal mencionó que es esencial desarrollar protocolos para la recepción y gestión de pedidos que incluyan procedimientos claros para la comunicación con el cliente, manejo de quejas y seguimiento de entregas. Además, resaltaron la importancia de capacitar al equipo para garantizar una atención más precisa, cordial y eficiente en cada etapa del servicio.

Considerar estas recomendaciones permitirá a Torito Grill no solo abordar de manera eficaz las áreas de mejora identificadas, sino también fortalecer su compromiso con la excelencia operativa y la satisfacción del cliente. Al implementar estas acciones, el restaurante podrá optimizar sus procesos internos, garantizar una experiencia de servicio más ágil y personalizada, y consolidar una imagen positiva y confiable ante sus consumidores. Asimismo, la mejora continua en la atención al cliente por delivery contribuirá a incrementar la fidelización, atraer nuevos clientes y posicionar a Torito Grill como un referente en calidad y servicio dentro del mercado gastronómico local.

4.2. Resultados en los clientes

A continuación, se presentan las percepciones obtenidas en las 3 entrevistas a clientes más frecuentes. Estos clientes fueron entrevistados para evaluar sus percepciones y valoraciones en base a las variables de investigación. Sus percepciones reflejan tanto las fortalezas como las áreas de mejora, proporcionando una visión integral de su percepción sobre el servicio de delivery del restaurante.

Tabla 10: Resultados-entrevistas: clientes frecuentes por delivery

Variables	Fortalezas	Áreas de mejora		
Disponibilidad	No presenta fortalezas	Frecuentemente se debe realizar entre 3 a 4 llamadas para que estas sean atendidas por la recepcionista y finalmente se pueda tomar la orden del pedido.		
Comunicación	La comunicación con la recepcionista es consistente con sus preguntas sin necesidad de repetir los pedidos más de dos veces.	La falta de información clara sobre el servicio de entrega a domicilio tanto en el establecimiento como en las redes sociales, limita la visibilidad de dicho servicio. Esta carencia genera confusión entre los clientes potenciales, llevándolos a creer erróneamente que Torito no ofrece delivery	La actitud de la recepcionista al comunicarse con el cliente es impaciente, tosca y poco amable.	A pesar de que el repartidor brinda un servicio decente, su atención se queda en lo básico y carece del toque excepcional que podría marcar la diferencia.
Tiempo de entrega	Con respecto a las viviendas ubicadas en las cercanías al local, el tiempo de entrega es rápido, con un promedio alrededor de 15 minutos	Discrepancia entre el tiempo estimado de entrega comunicado al cliente (30 minutos) y el tiempo real de entrega (45 minutos). Esta falta de precisión en la estimación del tiempo de entrega puede generar descontento en los clientes, lo que afecta negativamente su experiencia y su percepción del servicio de delivery.	La falta de control en tráfico o la orientación del repartidor en la dirección provoca retrasos en las entregas, perjudicando la experiencia del cliente.	
Empaquetado	El empaquetado cumple su función principal, que es mantener el producto completo y protegido hasta el destino del cliente.	El empaquetado no es del todo adecuado porque la comida llega sudando y le resta el sabor y crocante de los alimentos.	La presentación de las cremas en bolsas es antihigiénico e incómodo porque cuesta abrirlo sin ensuciarte las manos.	
Calidad	La calidad es exquisita con una variedad de comida peruana.	No presenta debilidad en los productos entregados a través del delivery.	Calidad	

Por otro lado, se condensan los resultados obtenidos en las encuestas a clientes en las cuales igualmente se han podido identificar las percepciones de los clientes y, además,

se ha podido obtener valoraciones de los clientes sobre las variables de estudios y cuales son aquellas más valoradas en su percepción de una atención al cliente efectiva.

Tabla 11: Resultados-encuestas: clientes frecuentes por delivery

Variable	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Valoración más frecuente
Disponibilidad	20	28	27	100	28	En desacuerdo
Comunicación	17	21	45	89	31	En desacuerdo
Tiempo de entrega	16	20	23	110	34	En desacuerdo
Empaquetado	34	126	32	10	0	De acuerdo
Calidad	35	145	13	9	1	De acuerdo
¿Considera que la atención al cliente por delivery es efectiva?	8	49	87	59	-	Ni de acuerdo si en desacuerdo

Al clasificar las variables en términos de fortalezas y áreas de mejora, la variable de disponibilidad muestra que la mayoría de los clientes (100) están en desacuerdo con la disponibilidad del servicio de delivery de Torito Grill, lo que indica que este es un área crítica de mejora para Torito Grill.

En cuanto a la comunicación, la mayoría de los clientes (89) también están en desacuerdo, sugiriendo que el flujo en la comunicación durante la recepción de pedidos por delivery debe ser revisado y mejorado para atender a los clientes de manera efectiva.

La percepción sobre el tiempo de entrega es mayoritariamente negativa, con 110 clientes en desacuerdo. Esto indica una clara necesidad de optimizar los tiempos de entrega para mejorar la experiencia del cliente.

El empaquetado es una de las áreas mejor valoradas, con la mayoría de los clientes (126) de acuerdo con la calidad del empaquetado. Esto sugiere que el empaquetado actual cumple con las expectativas de los clientes, aunque siempre hay margen para mejorar.

La calidad es la variable con mejores valoraciones, con 145 clientes de acuerdo y 35 totalmente de acuerdo. Esto indica que los clientes están mayoritariamente satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos por Torito Grill.

Ahora bien, relacionando la variable independiente la valoración más frecuente entre los clientes es "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", con 87 respuestas. Esta valoración sugiere una percepción neutral de la efectividad de la atención al cliente por delivery. Los clientes no se inclinan significativamente hacia una opinión positiva ni negativa. Por otro lado, un total de 57 clientes (8 totalmente de acuerdo y 49 de acuerdo) consideran que la atención al cliente por delivery es efectiva. Aunque estos números indican que una proporción de los clientes está satisfecha, la cantidad es considerablemente menor en comparación con la neutralidad y las opiniones negativas. En esta misma línea, 59 clientes están en desacuerdo con la afirmación de que la atención al cliente por delivery es efectiva. Esta última cantidad, junto con la mayoría neutral, sugiere que, aunque no hay una insatisfacción extrema, existen oportunidades claras para mejorar la atención al cliente en el servicio de delivery de Torito Grill.

En resumen, las valoraciones de los clientes indican que áreas como disponibilidad, comunicación y tiempo de entrega necesitan mejoras, mientras que empaquetado y calidad son vistas positivamente. La calidad de los productos sigue siendo una fortaleza para Torito Grill, lo que motiva a los clientes a seguir consumiendo.

Finalmente, se les preguntó a los clientes "¿Qué mejoraría del servicio de delivery de Torito Grill?". Las sugerencias más comunes incluyen el uso de aplicaciones de seguimiento en tiempo real, mejorar el protocolo de comunicación para evitar errores en los pedidos, reducir los tiempos de entrega mediante más motorizados y optimización de rutas, y contar con personal exclusivo para la recepción de pedidos en horas pico para asegurar un servicio eficiente.

4.3. Resultados en la sociedad

Los resultados en la sociedad para el restaurante Torito Grill son positivos a pesar de los desafíos que han enfrentado y siguen enfrentando como el proceso de atención al cliente por delivery. A pesar de ello, Torito Grill ha logrado mantener una base de clientes fieles que siguen consumiendo sus platos tanto en sus locales como por delivery debido a la satisfacción que estos les brindan y la función que cumplen al saciar su hambre y antojos con productos agradables al paladar y de buena calidad. El sabor de sus productos, que combinan técnicas

tradicionales con ingredientes de alta calidad, contribuyen a la percepción positiva sobre sus platos que goza Torito Grill en la comunidad limeña, específicamente en los residentes del distrito de Los Olivos. Sus clientes aprecian la deliciosa sazón de los platos que preservan y resaltan los sabores auténticos de la cocina peruana en platos tan típicos como el pollo a la brasa. El impacto de Torito Grill en la sociedad recae en el buen trabajo que realizan reforzando la identidad culinaria peruana a través de sus platos. Torito Grill no solo brinda bienestar y satisfacción a sus clientes con sus destacados platos, sino que también juega un papel fundamental en la preservación y la proyección internacional de las ricas tradiciones gastronómicas que definen la identidad cultural peruana. Aunque se reconoce que aún cuenta con áreas de mejora en sus procesos de gestión, es notorio que sus clientes los siguen eligiendo por la calidad de sus productos. De esta manera, su impacto positivo en la sociedad es, sin duda, motivo de orgullo y reconocimiento para todos los peruanos.

4.4. Resultados clave

Si bien se han identificado áreas de mejora en la gestión de Torito Grill, el restaurante sigue teniendo buenos volúmenes de venta en sus dos sucursales. Esto se debe a que mantiene la calidad de sus productos, lo que se traduce en un buen nivel de captación y retención de clientes consumidores en sus distintas sedes.

Si bien, no se ha logrado recuperar en su totalidad el nivel de ventas del restaurante previo a la pandemia que llegaba al 1,200,000 de soles, para el ejercicio 2023, Torito Grill ha facturado aproximadamente 840,000 soles. En esta línea, es importante señalar que la falta de una atención al cliente por delivery efectiva se traduce también en pérdidas para el restaurante, puesto que se llegan a perder pedidos y clientes debido al flujo de trabajo actual. Es decir, de implementar mejoras en este proceso, el restaurante podría traer consigo un mayor volumen de ventas.

En síntesis, Torito Grill mantiene su rentabilidad gracias a la calidad de sus productos y con esto, atrae y fideliza clientes en ambas sedes. Sin embargo, en cuanto a la atención al cliente por delivery, los hallazgos de entrevistas y encuestas identificaron tres áreas que necesitan atención: disponibilidad del servicio, comunicación con los clientes y tiempos de entrega.

Tabla 12: Resumen de resultados

Resultados en los clientes	Las entrevistas y encuestas realizadas indicaron valoraciones bajas y problemas críticos en disponibilidad, comunicación y tiempos de entrega, aunque valoraron positivamente la calidad del empaquetado y de los productos.
Resultados en las personas	Dentro del personal del restaurante, se destacó la necesidad de liderazgo distribuido, estrategias claras y capacitación en atención al cliente
Resultados en la sociedad	Aunque se identificaron procesos a mejorar en cuanto a la atención de Torito Grill, el restaurante mantiene una base de clientes leales y satisfechos con sus platillos y sus sabores emblemáticos, contribuyendo a la gastronomía peruana
Resultados clave	Torito Grill se mantiene productivo y rentable por la calidad de sus productos. Sin embargo, resulta importante implementar mejoras en sus procesos, especialmente en la atención al cliente por delivery, para obtener mejores resultados.

Para concluir, se considera pertinente aplicar la técnica de los 5 Porqués, inspirada en las teorías de Sakichi Toyoda. Esta metodología se centra en formular preguntas sucesivas que permiten explorar las relaciones de causa y efecto detrás de un problema específico (Harvard Business School, 1995). En este contexto, presentaremos una síntesis de los hallazgos, destacando las tres causas más relevantes, que corresponden a las variables ya identificadas, las cuales son Disponibilidad, Tiempo de Entrega y Comunicación.

Tabla 13: Causa 1 - Largos tiempos de espera para realizar pedidos por delivery

1. ¿Por qué?	No hay suficiente personal para atender todas las llamadas y mensajes.
2. ¿Por qué?	Falta de un motorizado dedicado al servicio de delivery, lo que retrasa la respuesta.
3. ¿Por qué?	Supervisión inadecuada que no identifica y soluciona los problemas de atención
4. ¿Por qué?	La comunicación de horarios de atención no es clara para los clientes.
5. ¿Por qué?	No se establecen protocolos para manejar la alta demanda en horas pico.

Tabla 14: Causa 2: Los tiempos de entrega son más largos de lo prometido

1. ¿Por qué ?	La falta de un motorizado exclusivo genera demoras en la entrega.
2. ¿Por qué ?	La ruta de entrega no está optimizada, resultando en recorridos más largos.
3. ¿Por qué ?	Supervisión ineficaz que no permite ajustar los tiempos de entrega basándose en la demanda.

Tabla 14: Causa 2: Los tiempos de entrega son más largos de lo prometido (continuación)

4.¿Por qué ?	La información sobre el estado de entrega no se comunica adecuadamente al cliente.
5.¿Por qué ?	No se priorizan los pedidos según la cercanía y urgencia, afectando la satisfacción.

Tabla 15: Causa 3 - La comunicación con la recepcionista es poco efectiva

1.¿Por qué?	La falta de capacitación en atención al cliente provoca una mala interacción.
2.¿Por qué?	La carga de trabajo excesiva limita la capacidad de atención y amabilidad.
3.¿Por qué?	La supervisión no se enfoca en mejorar las habilidades de comunicación del personal.
4.¿Por qué?	No se dispone de un manual claro para la atención telefónica y por WhatsApp.
5.¿Por qué?	La cultura organizacional no promueve un servicio al cliente excepcional.



CAPÍTULO 6: PROPUESTA DE MEJORA

Tras el diagnóstico basado en los hallazgos de encuestas y entrevistas a clientes y personal, se proponen acciones de mejora para abordar las áreas críticas identificadas según el modelo EFQM. Estas acciones buscan mejorar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad del restaurante en el mercado.

Dado que se identificó el Liderazgo, Estrategia y Personas como criterios prioritarios con necesidad de mejora, en primer lugar, se aborda la importancia del liderazgo dentro de la organización. A través de una gestión más activa y motivadora, se pretende inspirar al personal a alcanzar altos estándares de desempeño. En segundo lugar, se analizará la estrategia, enfocada específicamente en el delivery con el objetivo de optimizar el servicio y responder mejor a las necesidades de los clientes. En tercer lugar, se analizará a las personas, es decir, al personal que interviene en el proceso de delivery, y estas recomendaciones tienen como objetivo mejorar la productividad de su trabajo, pero sobre todo satisfacer al cliente con un mejor servicio cubriendo lo que más le incomoda y se puede mejorar. Sin embargo, se abordarán también acciones de mejoras vinculadas a los demás criterios del modelo, ya que son complementarias y necesarias para brindar una propuesta sólida.

Cada recomendación está respaldada por teorías y estudios relevantes que demuestran su efectividad en contextos similares, garantizando su aplicabilidad y los beneficios potenciales para Torito Grill. La implementación de estas acciones de mejora permitirá establecer un ciclo continuo de mejora, alineando las operaciones del restaurante con los criterios del modelo EFQM, es decir, la excelencia organizacional y fomentando un ambiente de trabajo más motivado y comprometido.

1. Liderazgo

En primer lugar, el liderazgo debe potenciarse. Aunque Paco Zavaleta cumple con su rol de supervisor, el desempeño del personal sigue mostrando errores recurrentes y falta de mejoras significativas. Ante esta problemática, Kouzes y Posner (2017) afirman que los líderes efectivos no sólo monitorean el desempeño, sino que también inspiran y motivan a sus equipos a alcanzar objetivos específicos, lo cual es crucial para el éxito organizacional.

1.1. Sistema de gestión de personal por funciones y objetivos

Se recomienda que Paco Zavaleta no solo supervise las áreas del restaurante, sino que también establezca metas y objetivos claros tanto para el personal como para el negocio. En particular, se sugiere implementar un sistema de gestión por objetivos, el cual podría ser una herramienta eficaz para alinear los objetivos individuales con los del negocio, asegurando que todos los empleados trabajen hacia metas comunes y claramente definidas.

En línea con ello, se recomienda implementación de evaluaciones de desempeño trimestral donde se analicen los logros, cumplimiento de objetivos y áreas de mejora de cada empleado. En base a estos resultados, se pueden otorgar incentivos como bonos por desempeño, aumentos salariales o días libres. Paralelamente, deben establecerse medidas correctivas justas para aquellos empleados que no cumplan con los estándares esperados, como planes de mejora personalizados, capacitación adicional, o advertencias. Este sistema dual de incentivos y medidas correctivas asegura que los empleados comprendan tanto las recompensas por un buen desempeño como las consecuencias.

Mencionado ello, se ha elaborado una propuesta del sistema de funciones y objetivos.

Tabla 16: Sistema de funciones y objetivos del personal de delivery

Puesto	Funciones	Objetivos
Supervisor	<ul style="list-style-type: none">- Supervisar áreas del restaurante- Establecer metas y objetivos claros para el personal y el negocio.- Realizar reuniones personales y con todo el equipo mensualmente.- Inspirar y motivar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none">- Alinear objetivos individuales con los del negocio.- Asegurar que todos los empleados comprendan y trabajen hacia metas comunes y claramente definidas.- Reducir errores recurrentes en un 10% mensualmente.
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none">- Recibir y gestionar pedidos de delivery a través de WhatsApp Business y teléfono.- Atender llamadas y mensajes de clientes.- Coordinar con cocineros y motorizados para entregas eficientes.- Utilizar mensajes automatizados para agilizar el proceso.	<ul style="list-style-type: none">- Reducir el tiempo de procesamiento de pedidos en un 20% en el próximo trimestre.- Mejorar la satisfacción del cliente en un 15% mediante una atención más rápida y eficiente.- Asegurar la disponibilidad y precisión de los pedidos en un 95%.

Tabla 16: Sistema de funciones y objetivos del personal de delivery (continuación)

Puesto	Funciones	Objetivos
Cocinero	<ul style="list-style-type: none">- Preparar y cocinar los pedidos.- Mantener la higiene y calidad de los alimentos.- Colaborar con el equipo de delivery para tiempos de entrega rápidos.- Participar en evaluaciones de desempeño trimestrales.	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar la eficiencia en la cocina para reducir tiempos de preparación en un 10%.- Mantener una calificación de calidad de alimentos de 4.5/5 o superior en evaluaciones internas.- Minimizar errores en la preparación de pedidos en un 15%.
Motorizado	<ul style="list-style-type: none">- Entregar pedidos a tiempo.- Mantener una actitud profesional y cordial con los clientes.- Reportar cualquier incidencia en las entregas.- Utilizar la aplicación Waze para optimizar rutas de entrega.- Participar en capacitaciones periódicas.	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la puntualidad de entregas, alcanzando un 95% de entregas a tiempo.- Aumentar la satisfacción del cliente en un 10% mediante un servicio de entrega más profesional.- Reducir tiempos de entrega en un 15% utilizando rutas optimizadas.

1.2. Sistema de beneficios y recompensas

Una segunda recomendación relacionada con la propuesta anterior es un sistema de beneficios y recompensas para el personal sin olvidar que, de ser necesario, debe haber una gestión que equilibre incentivos y medidas correctivas. De acuerdo con Robbins y Judge (2019), un sistema de gestión eficaz debe balancear recompensas por el buen desempeño con consecuencias por no cumplir con las expectativas o por la repetición de errores. Este enfoque no sólo motiva a los empleados a mejorar, sino que también establece un estándar claro de rendimiento esperado.

Así, considerando la observación del supervisor sobre la falta de reconocimiento y la ausencia de programas efectivos para el personal, se propone implementar un programa de reconocimiento y recompensas para los empleados. El reconocimiento de "empleado del mes" y la oferta de incentivos monetarios o no monetarios, como comisiones y beneficios en productos del restaurante, pueden aumentar significativamente la motivación y el desempeño

del personal. Según un estudio de Hernández y Pérez (2018), los programas de reconocimiento e incentivos son efectivos para mejorar la moral del equipo y fomentar un mayor compromiso y productividad en los empleados. Estas acciones no solo optimizarán el desempeño del personal y la calidad del servicio en Torito Grill, sino que también contribuirán a un ambiente de trabajo más motivado y comprometido. De esta manera, Torito Grill podrá crear un ciclo virtuoso donde la motivación y el compromiso de los empleados impulsen el desempeño y la calidad del servicio, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad del negocio.

Tabla 17: Sistema de Recompensas y beneficios

Reconocimiento/Beneficio	Descripción	Periodicidad	Costo	Costo anual
Título "Empleado del mes"	Reconocimiento como empleado del mes al empleado que cumpla todos sus objetivos.	Mensual	S/150. por bono	S/ 1800
"1 pollo para mi familia"	Beneficio de poder acceder a 1 pollo a la brasa gratis para compartir con la familia de los 2 mejores trabajadores del mes.	Mensual	S/68. por pollo	S/ 816
"Bono Trimestral por Logro en Equipo"	Otorgar un bono adicional de S/ 100 a cada miembro del equipo de delivery por trimestre si logran alcanzar las metas establecidas en términos de eficiencia de entrega y satisfacción del cliente como equipo.	Trimestral	S/100. por (5) trabajadores de delivery	S/2000

2. Estrategia

Para fortalecer la estrategia de delivery de Torito Grill y alinear sus operaciones con el Modelo EFQM de Excelencia, se han identificado 1 área clave que requiere atención: el marketing. En particular, el criterio de "Estrategia" del Modelo EFQM enfatiza la importancia de desarrollar planes estratégicos que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la organización. Estas recomendaciones no solo buscan optimizar el servicio, sino también aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa del restaurante.

2.1. Publicidad y promoción para promover el servicio de delivery

Para aumentar la visibilidad y el atractivo del servicio de delivery de Torito Grill, se recomienda desarrollar una estrategia de marketing en redes sociales, ya que actualmente

no tiene una presencia fuerte en estas plataformas ni promociones específicas para delivery. Los clientes han expresado en entrevistas su deseo de que se mejoren estos aspectos. Se sugiere aprovechar la red social Facebook y realizar una campaña piloto de un mes utilizando Facebook Ads. La campaña incluiría 4 publicaciones enfocadas en el servicio de delivery, promociones exclusivas para este canal, ofertas especiales para clientes frecuentes y colaboraciones con influencers locales. Esta estrategia permitirá dirigir los anuncios a personas que viven o trabajan cerca de Torito Grill y a usuarios interesados en comida, delivery y ofertas de restaurantes. Además, los anuncios podrán ser segmentados para mostrarse en horarios específicos, maximizando su efectividad. Un estudio de Kaplan y Haenlein (2010) destaca que el marketing digital, especialmente en plataformas de redes sociales, es una herramienta poderosa para atraer y retener clientes. También se recomienda implementar un programa de fidelización con descuentos para clientes frecuentes, lo que incentivaría un mayor uso del servicio y fomentaría la lealtad. Para gestionar estas campañas, será necesario contratar un Community Manager que se encargue de la creación de contenido y el manejo de la red social durante las campañas.

Tabla 18: Campaña con Facebook Ads

Actividad	Inversión
Publicación informativa sobre canales de delivery del restaurante	S/25 por publicación
Publicación sobre promociones exclusiva para clientes por delivery	
Publicación de alianza con PedidosYa	
Publicación de promociones para clientes frecuentes (3 o más pedidos al mes)	
Pago a community manager	S/1600 por campaña
TOTAL	S/1700 mensuales

Para medir el éxito de la campaña propuesta, se pueden utilizar varios indicadores de desempeño (KPIs) y resultados específicos que pueden obtenerse con la métricas de la misma herramienta.

En cuanto a la visibilidad, la meta sería alcanzar al menos 5,000 usuarios por publicación y 20,000 impresiones mensuales. Para la interacción (me gusta, comentarios, compartidos), se busca obtener un *engagement rate* mínimo del 5% del alcance por publicación y, además, mantener un *CTR* (porcentaje de personas que hicieron clic en el enlace de la publicación, página web de Torito Grill, promociones de delivery) superior al 3%. En cuanto a las ventas, la meta es generar al menos 20 pedidos adicionales por cada publicación durante el mes de campaña. Respecto al incremento en las ventas por delivery (incremento porcentual en las ventas de delivery comparando el mes de la campaña con el mes anterior), se espera un aumento del 10%. Por último, sobre la fidelización, se apuntaría a una tasa de repetición de pedidos (número de clientes que realizaron 2 o más pedidos en el mes de la campaña) del 15%, y se esperaría aumentar el número de clientes frecuentes (usuarios que realizan 3 o más pedidos al mes) en un 5% respecto al mes anterior.

Para facilitar la medición, es recomendable usar herramientas como Facebook Insights y Google Analytics, además de realizar un seguimiento de las ventas a través del sistema interno del restaurante y las plataformas de delivery (PedidosYa).

3. Personas

Ahora, dado que en el criterio personas se consideró al personal involucrado en la atención al cliente por delivery y, además, en base a la data obtenida con las entrevistas y encuestas realizadas tanto al personal del restaurante como a los clientes, se identificó como variables críticas la Disponibilidad, Comunicación y Tiempo de entrega. Así, se aborda la propuesta con énfasis en cada variable.

3.1. Disponibilidad

3.1.1. Atención por WhatsApp Business

Por el lado de la disponibilidad, se recomienda optar por WhatsApp Business como herramienta para la recepción de pedidos de delivery, ya que permite recibir pedidos de manera simultánea y atenderlos a la brevedad, en lugar de depender de solo un teléfono fijo como canal de recepción. Esta herramienta no solo agilizaría el proceso de recepción de pedidos, sino que también mejoraría la comunicación con los clientes, permitiendo una atención más personalizada y eficiente, además, permite mostrar elementos como la carta virtual y la opción de realizar pedidos al ser una herramienta exclusiva para negocios. Incluso se pueden incluir mensajes automatizados para agilizar la recepción de pedidos.

Ahora, para agilizar el proceso, WhatsApp Business permite configurar mensajes automatizados para ciertas etapas del flujo de atención. Por ejemplo:

Tabla 19: Mensajes automatizados del protocolo de atención al cliente por delivery

Mensaje de Bienvenida:	"¡Hola! Gracias por contactar a Torito Grill. Estamos aquí para ayudarte a hacer tu pedido de manera rápida y fácil. Por favor, indícanos cómo podemos asistirte."
Mensaje de Confirmación de Recepción:	"Hemos recibido tu pedido. Lo estamos procesando y te enviaremos una confirmación en breve."

Implementar estas preguntas y mensajes automáticos en WhatsApp Business ayudará a asegurar una comunicación clara y eficiente con los clientes, mejorando su experiencia y optimizando el proceso de recepción de pedidos. Según un estudio de Kemp (2020), WhatsApp Business ha demostrado ser una herramienta eficaz para pequeñas y medianas empresas al facilitar interacciones rápidas y personalizadas con los clientes, lo que mejora la satisfacción del cliente y aumenta la eficiencia operativa (Digital 2020: Global Digital Overview). Esta implementación no solo aumentará la disponibilidad y reducirá el tiempo de respuesta, sino que también asegurará que las consultas y pedidos sean gestionados de manera más organizada y efectiva.

3.1.2. Designación de un recepcionista exclusivo para la atención al cliente por delivery

Actualmente, la persona encargada de recibir los pedidos de delivery también asume el rol de cajera, lo que afecta negativamente la disponibilidad y la satisfacción del cliente. La combinación de estas funciones reduce la capacidad de dedicación al servicio de delivery, generando tiempos de espera más largos y una atención menos eficiente (Hernández & Pérez, 2018).

Para mejorar esta situación, se propone contratar un recepcionista exclusivo para el servicio de delivery. Esta medida no solo permitirá una distribución más eficiente del trabajo, sino que también asegurará una atención más dedicada y personalizada a cada pedido de delivery. Un recepcionista dedicado podrá enfocarse completamente en gestionar pedidos de manera rápida y precisa, coordinar entregas con el equipo de delivery, y proporcionar asistencia detallada a los clientes sobre productos, promociones y políticas de servicio. En

ese sentido, se ha desarrollado un perfil específico para el puesto de recepcionista, con el fin de guiar al supervisor en la selección de la persona adecuada para el puesto.

Tabla 20: Perfil del Puesto para recepcionista de pedidos por delivery

Perfil del Puesto	Recepcionista de pedidos por delivery
<p>Objetivo del Puesto: Garantizar una atención al cliente eficiente y satisfactoria durante todo el proceso de recepción de pedidos de delivery, asegurando una experiencia positiva y sin contratiempos para los clientes de Torito Grill.</p> <p>Responsabilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción de pedidos: Atender y procesar pedidos de manera rápida y precisa, tanto por teléfono como en persona. 2. Coordinación de Entregas: Comunicarse efectivamente con el equipo de delivery para coordinar y asegurar tiempos de entrega precisos. 3. Atención al Cliente: Proporcionar información clara sobre el menú, promociones y políticas de entrega. Resolver consultas y manejar quejas o problemas de manera efectiva. 4. Registro y Seguimiento: Mantener registros precisos de pedidos, pagos y entregas. Realizar seguimiento post-venta para garantizar la satisfacción del cliente. 5. Colaboración: Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de cocina, delivery y caja para asegurar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en atención al cliente, preferiblemente en el sector de alimentos y bebidas. • Habilidades de comunicación efectiva y capacidad para manejar situaciones de alta presión. • Organización y atención al detalle para gestionar múltiples tareas simultáneamente. • Orientación al servicio y habilidades interpersonales para interactuar positivamente con clientes y colegas. • Flexibilidad horaria para trabajar en turnos rotativos, incluyendo fines de semana y días festivos. 	

3.2. Comunicación

3.2.1. Protocolos de atención al cliente

Por otro lado, la comunicación entre la recepcionista de pedidos del restaurante y los clientes también presenta oportunidades de mejora. En algunos casos, los clientes no reciben sus pedidos conforme pues se omiten detalles a la hora de recepcionar sus pedidos, generando descontento por tales errores y afectando la percepción del servicio y la confianza de los comensales.

Para abarcar todo ello, se recomienda implementar el protocolo de recepción de pedidos por delivery pues resulta crucial estructurar y estandarizar las interacciones de manera que se obtenga toda la información necesaria de forma clara, rápida y no se omitan detalles.

Tabla 21: Protocolo de recepción de pedidos por delivery

Saludo y Presentación:	"¡Hola! Bienvenido a Torito Grill. ¿En qué puedo ayudarte hoy?"
Confirmación del Tipo de Pedido:	"¿Te gustaría hacer un pedido para entrega a domicilio o para recoger en el restaurante?"
Solicitud del Pedido:	"Por favor, indícanos qué te gustaría ordenar. Puedes enviarnos la lista de los platos que deseas con las especificaciones necesarias (ejemplo: sin cebolla, con extra salsa)."
Confirmación del Pedido:	"Gracias por tu pedido. Para confirmar, estos son los productos que has solicitado: [Lista de Productos]. ¿Es correcto?"
Solicitud de Dirección de Entrega:	"¿Podrías proporcionarnos la dirección completa para la entrega, incluyendo referencias si es necesario?"
Verificación del Método de Pago:	"¿Cómo te gustaría pagar? Aceptamos pagos contraentrega, tarjeta de crédito/débito, o yape/plin."
Confirmación del Método de Pago:	"Perfecto. ¿Puedes confirmar el método de pago que has elegido?"
Información del Tiempo de Entrega:	"Estimamos que tu pedido llegará en aproximadamente [tiempo estimado de entrega]. ¿Hay alguna instrucción especial para la entrega?"
Confirmación Final:	"Gracias por tu pedido. Te confirmamos que estará en camino pronto. Si necesitas algo más, por favor háznoslo saber."
Seguimiento Post-Entrega:	"¡Hola de nuevo! Sólo queríamos asegurarnos de que tu pedido llegó correctamente y conocer tu experiencia a través de nuestro servicio de delivery. Para ello, me ayudarías muchísimos a mejorar si pudieras responder las siguientes preguntas*: <ol style="list-style-type: none"> 1. En términos de calidad, ¿Cuán satisfecho estás con tu pedido? 2. ¿Consideras que el empaquetado ha sido el adecuado para que tu pedido llegue en óptimas condiciones?

Tabla 21: Protocolo de recepción de pedidos por delivery (continuación)

Seguimiento Post-Entrega:	<p>3. En cuanto a la comunicación al hacer tu pedido, ¿Consideras que está fue clara y efectiva?</p> <p>4. En suma ¿Te sientes satisfecho con el servicio de delivery de Torito Grill?</p> <p>*Para responderlas se plantea la escala de Likert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Totalmente de acuerdo ○ De acuerdo ○ Ni de acuerdo ni en desacuerdo ○ En desacuerdo ○ Totalmente en desacuerdo
---------------------------	---

Cabe mencionar que la nueva etapa de seguimiento post entrega tiene el objetivo de recuperar aquellos datos subjetivos a la percepción de los clientes y su experiencia con el nuevo proceso de atención al cliente por delivery. Para esta breve encuesta se propone la escala de Likert con el fin de poder realizar seguimiento cuantitativo de las percepciones de los clientes.

Tabla 22: Protocolo de Entrega de Pedidos por Delivery

Saludo y presentación:	"¡Buenas [tardes/noches]! Soy [Nombre], de Torito Grill, y traigo su pedido."
Confirmación del pedido:	"¿Podría por favor confirmar su nombre y dirección para asegurarme de que es el destinatario correcto?"
Entrega del pedido:	"Aquí tiene su pedido. Le recomiendo revisar que todo esté correcto."
Agradecimiento y despedida:	"Gracias por elegir Torito Grill. ¡Que tenga un buen día/noche! Si tiene algún comentario sobre el servicio, no dude en compartirlo con nosotros."
Recogida del pago (si es necesario):	<ul style="list-style-type: none"> • Si el pago es en efectivo: "El total de su pedido es [monto]." • Si el cliente paga con tarjeta: "Voy a proceder con el cobro con tarjeta, ¿podría por favor insertarla en el lector?"
Finalización de la entrega:	"Todo está en orden. Gracias nuevamente por su compra."

3.2.2. Programas de Capacitación para el Personal

La formación del personal es esencial para mejorar la calidad del servicio. Actualmente, el personal de delivery de Torito Grill carece de una capacitación estructurada, lo que afecta la consistencia y la calidad del servicio, por lo que muchos de los clientes comentan la falta de profesionalismo y amabilidad en la atención. Por ello, se recomienda implementar programas de capacitación periódica tanto para la recepcionista como para el motorizado, ya que son ellos quienes tienen contacto con los clientes. La recepcionista debe recibir formación en atención al cliente y gestión de pedidos, asegurando una comunicación clara y eficiente con los clientes. El motorizado, por su parte, debe ser capacitado en el trato al cliente durante la entrega. Según un estudio de Hartline y Ferrell (1996), la capacitación del personal en contacto directo con el cliente impacta significativamente en la percepción de la calidad del servicio, lo cual es fundamental para fidelizar a los clientes y mejorar la imagen del restaurante.

Tabla 23: Capacitaciones al personal

Capacitaciones			
Temática	Objetivo	Responsable	Tiempo
Atención al cliente, gestión de pedidos y uso de whatsapp business	Mejorar la comunicación y eficiencia en la atención al cliente durante la recepción de pedidos.	Especialista en atención al cliente por delivery	5 capacitaciones por mes de 2 hora durante 2 meses
Trato al cliente durante la entrega y uso del aplicativo waze	Mejorar la calidad del servicio mediante una interacción profesional y amigable con los clientes durante la entrega de pedidos, así como el uso del aplicativo waze	Especialista en atención al cliente por delivery (durante la entrega)	5 capacitaciones por mes durante 2 meses

3.3. Tiempo de entrega

3.3.1. Optimización de rutas de entrega

Finalmente, la puntualidad en la entrega de los pedidos por parte de los motorizados es crucial para la satisfacción de los clientes. Algunos clientes han expresado frustración debido a demoras significativas en la entrega, lo cual podría afectar la retención de clientes en el futuro. Se ha observado que los motorizados confían principalmente en su memoria o

en preguntar por direcciones, lo que a veces resulta en tiempos de entrega más largos de lo esperado.

Por lo tanto, se recomienda implementar el uso de la aplicación Waze, debido a su eficacia y facilidad de uso. Según un estudio de Joo (2019), las aplicaciones de navegación como Waze han demostrado mejorar la precisión y rapidez de las entregas al proporcionar rutas óptimas en tiempo real basadas en el tráfico y otras condiciones del camino. Además, Waze es una herramienta gratuita que podría optimizar significativamente las operaciones de entrega de Torito Grill, asegurando tiempos de entrega más precisos y consistentes.

3.3.2. Designación de un motorizado de entrega de pedidos de delivery

Contar con un solo motorizado genera retrasos en las entregas. Se recomienda contratar un motorizado adicional para cubrir áreas periféricas con alta demanda, lo que mejorará los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente, optimizando la eficiencia operativa. Según estudios como el de Cao (2019), aumentar el número de motorizados puede mejorar significativamente la puntualidad de entregas y reducir los tiempos de espera de los clientes.

Figura 18: Organigrama propuesto de Torito Grill



A partir de esta propuesta y la referida a la incorporación de una recepcionista para el área de delivery se evidencia un cambio en el organigrama actual de Torito Grill pues el personal se encuentra dividido en tres grupos, pero sin una clara delimitación de áreas. Esta falta de diferenciación puede generar duplicidad de esfuerzos y dificultades en la comunicación entre equipos. Con el nuevo organigrama propuesto, se busca no solo una mejor definición de roles, sino también una integración más efectiva entre los departamentos y que esta se pueda visualizar en un gráfico para que exista mayor comprensión.

4. Alianzas y Recursos

4.1. Alianza estratégica con aplicativo de delivery

Se propone expandir el rango de entrega de Torito Grill, actualmente limitado a los Olivos, Comas y San Martín de Porres, hacia todo el Cono Norte, ya que existe una demanda insatisfecha en otras zonas. Para cubrir estas áreas más alejadas, se sugiere asociarse con la plataforma PedidosYa, lo que permitiría ampliar la cobertura sin necesidad de recursos logísticos adicionales, a cambio de una comisión del 10% por pedido (PedidosYa Portal, s.f.). Esta alianza no solo mejoraría la cobertura geográfica, sino que también optimizaría la logística, gracias a la eficiencia de la plataforma en la gestión de pedidos, y proporcionaría beneficios promocionales mediante campañas de marketing que atraerán nuevos clientes y fidelizarían a los existentes (Fernández, 2020). En resumen, la asociación con PedidosYa contribuiría a un servicio de delivery más eficiente y aumentaría tanto las ventas como la satisfacción del cliente.

4.2. Recursos para la optimización de funciones

En cuanto a los recursos, sería recomendable proporcionar nuevos recursos al personal, como tablets para el registro de acontecimientos clave, seguimiento de objetivos, evaluaciones de desempeño por parte del supervisor. Por otro lado, vinculado al repartidor motorizado y el tiempo de entrega, resultaría útil adoptar la aplicación WAZE en el dispositivo celular de los repartidores para optimizar la gestión de rutas y llegar en menor tiempo a los domicilios de los clientes. Además, pueden implementarse funciones como la ubicación en tiempo real. Esto haría el flujo más ágil y ayudaría a evitar errores. De no ser suficiente, como se sugirió tanto por los trabajadores como por los clientes, se puede optar por el contrato de 1 motorizado más para cubrir la alta demanda de pedidos y que estos lleguen al tiempo

promedio y deseado por el cliente. Por ello, se requeriría contar con una moto más como herramienta para el nuevo motorizado.

Tabla 24: Alianzas y Recursos a implementar para la optimización de funciones

Alianza/Recurso	Beneficiario	Vida útil	Costo
PedidosYa	Torito Grill	Sujeto a voluntad de Torito Grill	Comisión del 10% por pedido.
Samsung Galaxy Tab S6 Lite + S pen	Supervisor	3-5 años	S/999
Moto	Repartidor	10+ años	S/5000- S/8000

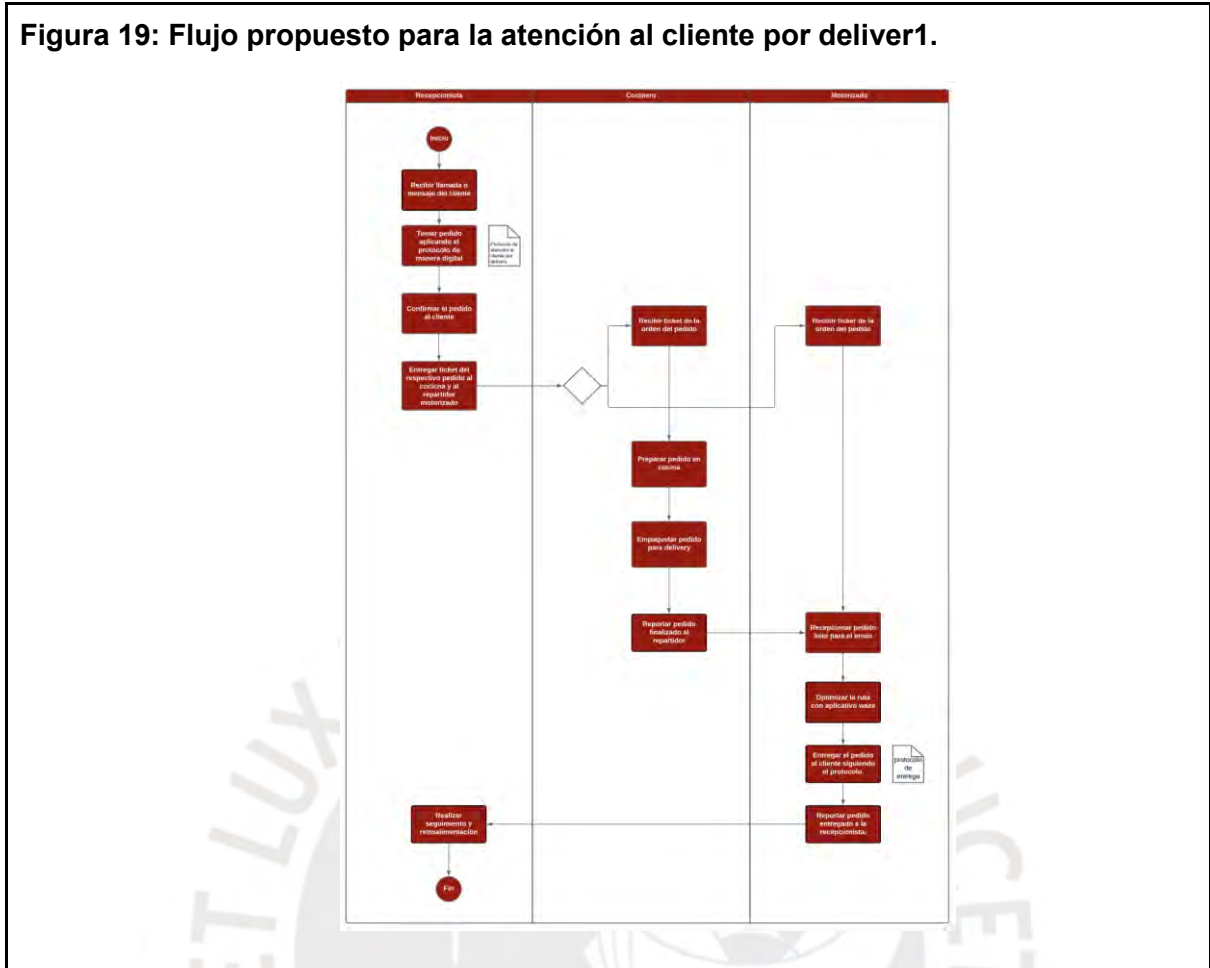
5. Procesos, Productos y Servicios

5.1. Flujo de atención al cliente por delivery estandarizado

Por último, dado que la presente investigación se enfocó en la atención al cliente por delivery, el enfoque se encuentra en el proceso de delivery. Por ello, se propone un flujo de trabajo enfocado en la atención al cliente por delivery con el objetivo de establecer un proceso estandarizado y eficiente con protocolos para la gestión de pedidos por delivery, garantizando una atención rápida, precisa y amable, con el fin de maximizar la satisfacción del cliente.

Si bien se trata de potenciar y complementar con herramientas y protocolos las etapas del flujo actual de Torito Grill, se considera importante agregar una etapa de Seguimiento y Retroalimentación dentro del flujo de atención que intervenga monitorear el estado de la entrega y asegurarse de que se realice dentro del tiempo prometido. Luego de ello, comunicarse a través de un mensaje de agradecimiento al cliente después de la entrega, solicitando retroalimentación sobre la experiencia y aplicar alguna pregunta en escala para cuantificar la calificación, además, registrar cualquier comentario o sugerencia para mejorar el servicio.

Figura 19: Flujo propuesto para la atención al cliente por deliver1.



Ahora bien, para entender de manera más detallada el flujo propuesto se explica en el siguiente cuadro, cuáles son las entradas, descripción y salidas.

Tabla 25: Ficha descriptiva de actividades

Entrada		Descripción	Salida	
Entrada	Responsable		Salida	Responsable
Llamada/mensaje	Cliente	Primer contacto establecido por el cliente de realizar un pedido	Respuesta a la llamada y/o mensaje en un tiempo máximo de 5 minutos	Recepcionista
Notificación de pedido listo	Repartidor	Notificación del pedido listo para entrega y registro de la hora de salida hacia el destino final.	Notificación de pedido en ruta hacia domicilio	Recepcionista

Tabla 25: Ficha descriptiva de actividades (continuación)

Entrada		Descripción	Salida	
Entrada	Responsable		Salida	Responsable
Pedido listo en dirección de entrega	Repartidor	Se entrega el pedido en un tiempo máximo de 35 minutos y se aplica el protocolo de entrega propuesto hacia el cliente	Cliente recibe pedido conforme	Cliente
Notificación de pedido entregado	Repartidor	Se notifica que el pedido fue entregado y la hora para poder hacer el seguimiento y toma del tiempo	Registro del pedido entregado y tiempo de entrega	Recepcionista
Confirmación de pedido entregado y retroalimentación	Recepcionista	Comunicación final entre recepcionista y cliente con la confirmación del pedido y aplicación de encuesta de satisfacción	Feedback del cliente	Cliente

Asimismo, se sugiere implementar indicadores para medir el éxito del flujo de atención. Dentro de ellos se puede considerar:

Tabla 26: Indicadores

Indicador	Objetivo	Unidad de medición
Tiempo de respuesta	Tiempo de respuesta menor a 10 minutos desde la primera interacción del cliente hasta la confirmación del pedido.	Tiempo transcurrido desde la hora del primer mensaje del cliente hasta la confirmación del pedido
Precisión de los pedidos entregados	Los pedidos entregados llegan a un 100% de acuer	Feedback brindado por el cliente en la etapa de retroalimentación del flujo de atención.
Tiempo de entrega	Cumplir con el tiempo estimado proporcionado al cliente al momento de la confirmación del pedido.	Hora de salida del pedido desde restaurante-hora de llega al domicilio del cliente.

Tabla 26: Indicadores (continuación)

Indicador	Objetivo	Unidad de medición
Satisfacción del cliente	90% de los clientes satisfechos con la atención al cliente por delivery otorgada.	Grado de satisfacción del cliente en escala de Likert en la etapa de retroalimentación post entrega del pedido.

Además, se propone el cronograma de actividades considerando el inicio del plan de acción en el mes de enero del 2025 (Ver Anexo K1) y se propone, como ejemplo, un dashboard de indicadores tentativos relacionados con las variables evaluadas, que deberían tener seguimiento para evaluar los efectos de la implementación de la propuesta (Ver anexo L1). Así, se esperaría que los tiempos de atención relacionados con las variables de Disponibilidad y Tiempo de Entrega tengan un rango de 3 a 5 minutos y de 25 a 35 minutos como máximo, respectivamente. Esto, ya que, según la información recolectada, sería un tiempo prudente para los clientes y además se asemeja al promedio de otros restaurantes.

Si bien estas variables objetivas se medirán directamente desde el restaurante, otras variables subjetivas, como la comunicación, empaquetado, calidad y, por supuesto, la satisfacción del cliente, están sujetas a la percepción de los clientes. Por ello, en la nueva etapa de seguimiento y retroalimentación propuesta se aplicará una breve encuesta con preguntas concretas a los clientes después de haber realizado un pedido, para conocer su percepción y nivel de satisfacción. Así, en una escala de Likert, lo ideal es que los clientes valoren estas variables dentro de los dos niveles más altos, pues se apunta a una mejora total en estos aspectos.

A manera de cierre, al aplicar las recomendaciones basadas en el modelo EFQM, Torito Grill iniciará un ciclo de mejora continua, motivando a los trabajadores con incentivos y recursos para optimizar su desempeño. Esto resultará en una atención al cliente por delivery más efectiva y una mayor satisfacción de los clientes, lo que podría generar una mayor demanda en el canal de delivery y evitar la pérdida de pedidos y clientes con una adecuada gestión. Para facilitar el entendimiento de la propuesta de mejora se incluyó la elaboración de una matriz de medidas de remediación con el propósito de mostrar visualmente el panorama de las actividades propuestas por cada criterio del modelo EFQM con sus respectivos

objetivos, indicadores y metas para abordar cada aspecto crítico identificado en el servicio de atención al cliente mediante el delivery (Ver anexo J1).

6. Viabilidad de la propuesta

Ahora bien, para evaluar la viabilidad de la propuesta en términos económicos se presenta el valor monetario de acuerdo a las acciones de mejora propuesta para abordar cada criterio del modelo EFQM.

Tabla 27: Inversión total de la propuesta de mejora

Criterio		Propuesta	Inversión mensual	Inversión anual
Liderazgo		Sistema de recompensas y beneficios	S/384.7	S/4616
Estrategia		Publicidad en Facebook Ads	S/100	S/1200
		Pagar servicios por honorarios a un experto en marketing	S/1600 por campaña	S/19200
Personas	Disponibilidad	Contratación de una recepcionista de pedidos de delivery	S/1200	S/14400
	Comunicación	Pago por horas a los capacitadores	S/600	S/1200 (por dos meses)
	Tiempo de entrega	Contratación de un motorizado	S/1200	S/14400
Alianzas y Recursos		Alianza con PedidosYa	Comisión: 10% por pedido.	
		Moto	S/6500	
		Tablet	S/999	
TOTAL ANUAL		S/50,755		

Viéndolo en términos anuales, se sugiere la implementación desde enero del 2025, se tiene una inversión total de 50, 755 soles. Sin embargo, hay que considerar que se está considerando la compra de activos como la Tablet y la moto que resultan activos con vidas útiles largas y que no representan un gasto recurrente. Así también, cabe mencionar que no es posible calcular con precisión la comisión que se otorga mensual o anualmente con la

alianza con PedidosYa pues esta es una comisión respecto al precio total del pedido por la aplicación que está sujeta a la demanda que se obtenga al momento de figurar como restaurante en PedidosYa.

Ahora para determinar la viabilidad de la propuesta, es crucial analizar el periodo de recuperación de la inversión inicial y el flujo de efectivo proyectado. La Tabla muestra que la inversión inicial es de S/ 50,755. Los flujos de efectivo anuales proyectados son S/ 70,761 para el primer año, S/ 81,375 para el segundo, S/ 93,582 para el tercero, S/ 112,298 para el cuarto, y S/ 134,758 para el quinto año (Ver anexo M1). Según estos datos, el periodo de recuperación de la inversión se calcula en aproximadamente 0.7 años, lo que equivale a 8 meses, sugiriendo que la inversión inicial se recuperará para agosto de 2025, demostrando que Torito Grill podrá recuperar su inversión inicial en menos de un año, lo que indica una alta viabilidad financiera del proyecto.

La alta demanda y la calidad de los productos de Torito Grill sugieren una rápida recuperación de la inversión. Aunque el servicio de delivery actual necesita mejoras, la optimización propuesta podría satisfacer la demanda y acelerar la captación de clientes, recuperando la inversión en un plazo más corto.

Estos pronósticos están basados en los datos del año 2023, donde los ingresos totales fueron de S/ 100,800, con una utilidad del 60% (S/ 60,480) y gastos del 40% (S/ 40,320). Esta información fue proporcionada y validada por el supervisor Paco Zavaleta Díaz, quien confirmó la validez del periodo de recuperación proyectado (P. Zavaleta, comunicación personal, 10 de julio de 2024).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ahora bien, en base a las preguntas de investigación planteadas y sus respectivos objetivos, se exponen las conclusiones obtenidas con el desarrollo de la investigación. Posteriormente, se presentan las recomendaciones, las cuales se elaboran en función de las limitaciones identificadas durante el estudio

1. Conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones del estudio.

La primera conclusión parte de la pregunta “¿Cómo es la atención al cliente en restaurantes actualmente?”, en esta línea, se concluye que la atención al cliente ha evolucionado incorporando el liderazgo, la eficiencia operativa y nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y los chatbots para ofrecer servicios personalizados y eficientes. A pesar de esto, aún se destaca la importancia de la interacción verbal y la actitud del personal para una atención de calidad, especialmente en restaurantes donde cada interacción contribuye a una experiencia positiva y a la fidelidad de sus clientes. En la actualidad, estrategias como sistemas de pedidos en línea, empaquetado adecuado, uso de tecnologías de seguimiento y una gestión continua son esenciales para un delivery efectivo.

La segunda conclusión está relacionada a la pregunta “¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla Torito Grill?”. Los restaurantes deben adaptarse rápidamente a las demandas del mercado para sobrevivir, y las empresas de delivery están mejorando su atención al cliente y su posicionamiento, lo que genera mayores ganancias. Un buen servicio de delivery beneficia tanto al restaurante, que obtiene más pedidos y fideliza a los clientes, como a los propios clientes, que ahorran tiempo y disfrutan de la comodidad y las tecnologías actuales.

En el caso de Torito Grill, se identificó que, aunque la calidad de los productos atrae a los clientes, el proceso de atención al cliente por delivery es ineficiente. Depende de canales limitados, como las llamadas telefónicas que se saturan, y de un equipo pequeño con recursos limitados y cobertura geográfica restringida. Esto ha provocado pérdidas debido a pedidos no atendidos y reclamos que generan envíos duplicados.

La tercera conclusión responde la pregunta “¿Cómo se puede llevar a cabo el análisis de la percepción del servicio de atención al cliente por delivery de Torito Grill?”. Para ello, se realizó el diagnóstico con la perspectiva tanto del personal de la organización como de los clientes en base al modelo EFQM y sus criterios. En esta línea, se concluye que son los

criterios Liderazgo y Estrategia los cuales se encuentran con una mayor necesidad de mejora pues se identificó una carencia de motivación del personal y duplicidad de funciones que no están siendo bien delimitadas desde la alta dirección. Asimismo, se percibe la ausencia de una estrategia clara y a largo plazo para el servicio de delivery. Esta falta de un plan estratégico específico para el delivery resulta en respuestas reactivas más que proactivas ante los desafíos del servicio.

En cuanto al criterio Personas, se destacan problemas en la disponibilidad del servicio debido a la saturación y los tiempos de espera prolongados, así como fallas en la comunicación por la falta de un protocolo estandarizado, lo que ocasiona errores y confusiones en los pedidos. La inconsistencia en los tiempos de entrega también afecta la satisfacción del cliente, generando frustración y dañando la reputación del servicio. En resumen, la falta de procedimientos estandarizados y una ejecución inconsistente impactan negativamente la experiencia del cliente en el servicio de delivery.

Por último, se responde a la pregunta “¿Cómo determinar una propuesta de mejora viable?”. Para ello, se diseñó una propuesta de mejora integral basada los criterios del modelo EFQM, con mayor énfasis en Liderazgo, Estrategia y Personas que fueron identificados como los deficientes. Asimismo, para garantizar la viabilidad de la propuesta de mejora, se calculó el período de recuperación de la inversión total de las actividades de la propuesta. Así, obtuvo un PRD de 8 meses que resulta tanto viable como atractivo para incurrir en la implementación de la propuesta.

Luego de todo lo mencionado anteriormente, se busca responder la pregunta principal de la investigación “¿Cómo determinar una propuesta de mejora de la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill basado en el modelo de gestión de la calidad EFQM?”. En esta línea, se brinda una propuesta de mejora que ajuste la gestión de Torito Grill al modelo EFQM que ayudará a la organización a identificar recurrentemente áreas de mejora prioritarias, obtener y asignar recursos de manera eficiente y anticipar los cambios del mercado o las necesidades de los clientes. Esto permitirá que la empresa no solo reaccione a los desafíos actuales, sino que también se prepare proactivamente para enfrentar futuros desafíos y oportunidades en aras de lograr no solo una atención al cliente por delivery efectiva sino mejores resultados en toda la operación de Torito Grill.

2. Recomendaciones

En base a las preguntas de investigación planteadas al inicio, se expondrán las recomendaciones.

La primera recomendación parte de la pregunta “¿Cómo es la atención al cliente en restaurantes actualmente?”. Se recomienda que Torito Grill implemente tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y chatbots para ofrecer servicios personalizados y eficientes. Adicionalmente, es crucial mejorar la capacitación del personal en habilidades de comunicación y servicio al cliente para asegurar una experiencia positiva en cada interacción. Estrategias como sistemas de pedidos en línea, empaquetado adecuado y tecnologías de seguimiento deben ser adoptadas para optimizar el servicio de delivery.

La segunda recomendación responde a la pregunta “¿Cuál es el contexto en el que se desarrolla Torito Grill?”. Se encontró que es vital que Torito Grill se adapte a las cambiantes exigencias del mercado para subsistir. Se recomienda ampliar los canales de comunicación incluyendo aplicaciones móviles y plataformas web para recibir pedidos, lo cual evitará la saturación de las llamadas telefónicas. También es fundamental expandir la cobertura geográfica del servicio de delivery y aumentar el personal y recursos disponibles para manejar el incremento en la demanda, mejorando así la eficiencia del servicio y reduciendo las pérdidas por pedidos no atendidos.

La tercera recomendación se relaciona con la pregunta “¿Cómo se puede llevar a cabo el análisis de la percepción del servicio de atención al cliente por delivery de Torito Grill?”. Se sugiere mejorar el liderazgo y la estrategia mediante una clara definición de roles y responsabilidades para evitar la duplicidad de funciones y motivar al personal. Además, es necesario desarrollar una estrategia clara y a largo plazo para el servicio de delivery, implementando una planificación estratégica que contemple el crecimiento y la adaptación del servicio a las necesidades del mercado. Es esencial establecer protocolos estandarizados para la atención al cliente, asegurando procedimientos claros para la recepción y procesamiento de pedidos.

Finalmente, se aborda la cuarta pregunta “¿Cómo determinar una propuesta de mejora viable?”. Se recomienda implementar un sistema de gestión de personal por funciones y objetivos, junto con recompensas y beneficios, para fomentar un entorno laboral motivador y eficiente. En cuanto a la estrategia, es aconsejable desarrollar un plan de publicidad en

redes sociales y fomentar el “boca a boca” para incrementar la visibilidad y atraer más clientes. Para mejorar el criterio de personas, se sugiere la contratación de personal adicional, la implementación de protocolos de atención y la capacitación en el uso de nuevas herramientas y en atención al cliente por delivery, lo cual mejorará la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Estas recomendaciones integrales, basadas en el modelo EFQM, aseguran una mejora sostenible y el éxito a largo plazo de Torito Grill.



REFERENCIAS

- Angulo, J. (2023). La Gastronomía peruana: un análisis del impacto económico y cultural de nuestro país. infobae. <https://www.infobae.com/peru/2023/09/01/la-gastronomia-peruana-un-analisis-del-impacto-economico-y-cultural-de-nuestro-pais/>
- Arroyo, P. (2017). 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 (Proyecto profesional). Universidad San Martín de Porres. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3351/arroyo_dpc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bautista, G. M. A., & Palomino, U. M. (2018). Clasificación de los envases y embalajes de cartón por normas y estándares de calidad. *Revista Científica de la Universidad de Ciencias y Humanidades*, 12(2), 1-14. <https://revistas.uciencias.edu.pe/index.php/rech/article/view/1043>
- Bermúdez, C. A. (2021) RPA – Automatización Robótica de proceso: Una revisión de la literatura. *Colombia* – 2021 <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/710/533>
- Blake, P., & Wadhwa, D. (2020). Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos. *Blogs del Banco Mundial*. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.at/books?id=634hBJasWI4C>
- Brown, J. (2020). What is customer service? A look at its history & future. Abetteranswer.com. <https://www.abetteranswer.com/blog/what-is-customer-service-a-look-at-its-history-future>

- Castellano, M. I., & Badillo, A. (2015). Servicios de Restaurante. (p,140). España: Síntesis.<https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771211.pdf>
- Cimec. (2021). *Coeficiente correlación de Pearson: ¿qué es y cómo se interpreta?* CIMEC. <https://www.cimec.es/coeficiente-correlacion-pearson/>
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2020). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 78, 104041. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104041>
- Chen, Y., & Xie, J. (2022). Understanding Consumers' Purchase Intentions in Mobile Commerce: An Empirical Study. *Information & Management*, 59(1).
- Cheng, S., Lam, T., & Hsu, C. H. C. (2021). How can destination management organizations strengthen customer loyalty during the COVID-19 pandemic? Evidence from restaurants in Macau. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100534. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100534>
- Chen J, Wang L, Pan Z, et al. (2024). A Matching Algorithm with Reinforcement Learning and Decoupling Strategy for Order Dispatching in On-Demand Food Delivery. *Tsinghua Science and Technology*, 2024, 29(2): 386-399. <https://doi.org/10.26599/TST.2023.9010069>
- Coaguila, M. R. J. (2016). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Calidad basada en Gestión por Procesos que permita la sostenibilidad y competitividad de las medianas empresas del sector manufacturero de maderas en el Perú bajo el Modelo EFQM de Excelencia* (Proyecto profesional). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/621660>
- C. Laudon, K., & P. Laudon, J. (2012). *Sistema de Información Gerencial* (Decimosegundaed.). Mexico: PEARSON EDUCATION.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la calidad: Implantación, Control y Certificación*. Quinta Edición. Barcelona: Profit Editorial.
https://www.academia.edu/34412668/Gesti%C3%B3n_Integral_de_la_Calidad_Llu%C3%ADs_Cuatrecasas
- Dahlgaard, J. J., & Mi Dahlgaard-Park, S. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *TQM Magazine*, 18(3), 263–281.
<https://doi.org/10.1108/09544780610659998>
- Deloitte Spain. *¿Qué es Robotic Process Automation?* (2021, mayo 25). Deloitte
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/que-es-robotic-process-automation.html>
- EFQM. (2003a). *Conceptos Fundamentales*. Bruselas, Bélgica: Bruselas. Representative Office.
- EFQM. (2010b). *Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010*.
<http://www.efqm.org>
- Restaurant, F. A. Q. (2023). *Funciones del Gerente de un restaurante*. FAQ Restaurant.
<https://faq.restaurant/claves-de-la-gerencia-en-tu-restaurante/>
- Feng, Y., Wang, C., & Zhang, J. (2020). Understanding customer satisfaction in ride-sharing services: A psychological contract perspective. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 140, 325-338. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.008>
- Ferreira, I. (2019). *El papel del marketing en la gastronomía peruana*. [Monografía] Universidad Santo Tomás.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17886/2019ildaferreira.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Fresh N Lean. (2020a). About us. Fresh N Lean. <https://www.freshnlean.com/about-us/>

Fresh N Lean. (2020b). How it Works. Fresh N Lean. <https://www.freshnlean.com/about-us/>

García-Martínez, A., Ribera, J., & Gómez-Borja, M. Á. (2020). Explaining Online Repurchase Intentions Through Perceived Risk and Trust in E-commerce: The Moderating Effect of Experience. *International Journal of Information Management*, 50, 153-165.

Gil, J. (2020). *Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning. <https://books.google.at/books?id=VGzoDwAAQBAJ>

Godoy, J. N. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, Vol. 4, No 8, julio-diciembre, 2011: 23-35. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>

González, J. (2017, septiembre 28). *Interacción persona-robot y el futuro de la experiencia de cliente*. THINK&SELL. <https://thinkandsell.com/blog/interaccion-persona-robot-futuro-la-experiencia-cliente/>

Grant, M. (2023). *What is customer service, and what makes it excellent?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/customer-service.asp>

GS1 México. Distribución de última milla: Cómo mejorarla <https://blog.gs1mexico.org/distribucion-de-ultima-milla-como-mejorarla>

Gómez, A., & Ramírez, J. (2019). Impacto de las plataformas de delivery en el sector gastronómico. *Revista de Estudios Empresariales*, 45(2), 112-129.

González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(1), 62-77. Recuperado de <https://bit.ly/3g38YdV>

Hammond, M. (2022): Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla, *Gestión de clientes*. <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-delcliente>

Harry, M., & Schroeder, R. (1999). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. Doubleday/Currency.[https://www.researchgate.net/publication/243102673 Six Sigma a The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top CorporationsSix Sigma The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations](https://www.researchgate.net/publication/243102673_Six_Sigma_a_The_Breakthrough_Management_Strategy_Revolutionizing_the_World's_Top_CorporationsSix_Sigma_The_Breakthrough_Management_Strategy_Revolutionizing_the_World's_Top_Corporations)

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. <https://psycnet.apa.org/record/1996-01940-003>

Harvard Business School. (1995). Toyota Motor Manufacturing U.S.A, Inc. U.S.A.: Harvard Business School ARVARD BUSINESS SCHOOL. [https://hananhayat.ucoz.com/Id/0/24 ToyotaCaseStudy.pdf](https://hananhayat.ucoz.com/Id/0/24_ToyotaCaseStudy.pdf)

Hernández, L., & Pérez, J. (2018). Efectividad de los programas de reconocimiento e incentivos en la motivación laboral. *Revista Internacional de Psicología del Trabajo*, 11(3), 23-37. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=23115566002>

Hernández, M. (2005) Modelo EFQM de Excelencia. Recuperado el 12 de octubre de 2010 de <http://www.competitividad.org.mx>.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, J. y Vizán, A. (2013) Lean Manufacturing: Conceptos Técnicos e Implantación. Madrid: EIO.[https://www.researchgate.net/publication/313931573 Lean Manufacturing Conceptos tecnicas e implantacion/link/58b02043aca2725b5413a0b1/download](https://www.researchgate.net/publication/313931573_Lean_Manufacturing_Conceptos_tecnicas_e_implantacion/link/58b02043aca2725b5413a0b1/download)

- Huang, H., & Liu, S. Q. (2022). Are consumers more attracted to restaurants featuring humanoid or non-humanoid service robots?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103310.
- IBM. (s.f.). Automatización robótica de procesos (RPA). IBM. Recuperado de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/rpa>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). Producción Nacional (10°). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/produccionoct.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Negocios de restaurantes se incrementaron 9,16% en abril de 2023*. inei.gob.pe. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incrementaron-916-en-abril-de-2023-14439/>
- Ipsos. (2023). Estudio sobre el crecimiento del delivery en Perú. <https://www.ipsos.com/es-pe/compra-por-internet-compra-con-fe>
- Jaini, A., Ahmad, N. A., & Zaib, S. Z. M. (2015). Determinant Factors that Influence Customers' Experience in Fast Food Restaurants in Sungai Petani, Kedah. *Journal of Entrepreneurship and Business (JEB)*, 3(1), 60-71. https://www.researchgate.net/profile/Azila-Jaini/publication/281336865_Determinant_Factors_that_Influence_Customers'_Experience_in_Fast_Food_Restaurants_in_Sungai_Petani_Kedah/links/5db62b3ea6fdccc99da8a70f/Determinant-Factors-that-Influence-Customers-Experience-in-Fast-Food-Restaurants-in-Sungai-Petani-Kedah.pdf
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. Disponible en: [Business Horizons](#)
- Kemp, S. (2020). Digital 2020: Global Digital Overview. *DataReportal*. Disponible en: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson. Recuperado de <https://www.edugonist.com/wp-content/uploads/2021/09/Marketing-Management-by-Philip-Kotler-15th-Edition.pdf>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Leadership-Challenge-Extraordinary-Things-Organizations/dp/1119278961>
- Larrea, Pedro (1991). "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia". Madrid: Díaz de Santos. <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/bib/8725.do>
- Lee, S. M., & Lee, D. (2020). "Untact": A new customer service strategy in the digital age. University of Nebraska-Lincoln DigitalCommons@University of Nebraska - Lincoln, Management Department Faculty Publications. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1252&context=managementfacpub>
- León, F. (2022). *Propuesta e implementación de mejora continua en una línea de producción de cajas de cartón corrugado para alimentos de agroexportación empleando metodología PDCA*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/24327/LEON_ZE_GARRA_FRANCO_PROPUESTA_IMPLEMENTACION_MEJORA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Leuillier, A. (2023, mayo 11). *¿Por qué es importante la comunicación en el Servicio al cliente? ¿Cómo mejorarla?* Vocalcom. <https://www.vocalcom.com/es/blog/importancia-comunicacion-en-servicio-al-cliente/>

Liang, T. P., & Wei, C. P. (2020). Why isn't Delivery for Everyone? Exploring the Continuance of Online Food Delivery Services Adoption. *Internet Research*, 30(1), 110-135.

Longatt, F. M. (Agosto de 2012). *Introducción a los sistemas de información: Fundamentos*

Ministerio de la Producción. (2023). *Impacto del delivery en la economía peruana.*

<https://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/08/Estudio-Impacto-economico-de-las-plataformas-digitales.pdf>

Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social. Cuaderno de gestión 2.* <https://www.bidelaqun.com/wp-content/uploads/efmq.pdf>

Muñoz, M. (2003). El modelo EFQM como guía para la mejora y la excelencia, *Foro por la Excelencia. Qualitat Actual*

Ninemeier, J. D., & Hayes, D. K. (2006). *Restaurant Operations Management: Principles and Practices.* Pearson Prentice Hall.

Oficina de Marketing Institucional. (2023). *La Gastronomía Peruana en el Mundo.* CENFOTUR. <https://www.cenfotur.edu.pe/2023/boletin-1-2023/la-gastronomia-peruana-en-el-mundo/>

Páez, M. (2021). La digitalización y la innovación seguirán revolucionando el sector delivery. *Just Retail - Diario Especializado en Noticias Retail y servicios para comercios; Just Retail.* <https://www.justretail.news/noticias/digitalizacion-innovacion-revolucionando-sector-delivery/>

Pappas, I. O. (2021). An Empirical Examination of Online Grocery Shopping Determinants in Greece during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102293.

Pasco, M., & Ponce, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <https://bit.ly/37t3TGX>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

Pande, P. S., & Holpp, L. P. (2002). What is six sigma? A breakthrough strategy for improving quality and reducing costs. McGraw-Hill Professional. [https://www.academia.edu/11417916/Quality Management and Six Sigma](https://www.academia.edu/11417916/Quality_Management_and_Six_Sigma) [SCIYO](https://www.academia.edu/11417916/Quality_Management_and_Six_Sigma)
[Quality Management and Six Sigma](https://www.academia.edu/11417916/Quality_Management_and_Six_Sigma)

PedidosYa Portal. (s/f). *Registra tu negocio en Peru*. <https://socios.pedidosya.com.pe>

PedidosYa Portal. (s.f.). Comisiones y tarifas de PedidosYa. <https://www.pedidosya.com.pe/portal/>

Perú21. (2022). *Estudio demuestra que los usuarios prefieren ordenar su comida directamente con los restaurantes*. <https://peru21.pe/gastronomia/estudio-demuestra-que-los-usuarios-prefieren-ordenar-su-comida-directamente-con-los-restaurantes-gastronomia-pedidos-por-aplicativo-servicio-al-cliente-delivery-noticia/>

Picker Blog. (s.f.). 5 beneficios de la transformación digital para restaurantes. Pickerexpress.com. <https://www.pickerexpress.com/blog/beneficios-de-la-transformacion-digital>

Prati, E., Peruzzini, M., Pellicciari, M., & Raffaelli, R. (2021). How to include User eXperience in the design of Human-Robot Interaction. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 68(102072), 102072. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2020.102072>

PwC. (2024). Experience is everything: Here is how to get right. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/experience-is-everything.html>

- Pyzdek, T. (2003). *The six sigma handbook: A complete guide for green belts, black belts, and master black belts*. McGraw-Hill Professional. <https://www.mtcbh.net/mt-content/uploads/2017/01/6-sigma-handnbook.pdf>
- QuestionPro. (s.f.). Calculadora de tamaño de muestra. <https://www.questionpro.com/sample-size-calculator/>
- Quintanilla Gómez, J. C. (2020). La influencia del modelo EFQM en el comportamiento de los reclamos de usuarios de los cajeros automáticos del Banco de la Nación en Lima Metropolitana en el periodo 2019. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25(49), 67-77. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19779>
- Randhawa, R. S., BIRARI, A., & JOSHI, A. (2014). Optimization of home delivery process using shortest path and fixed time method to reduce cost and investment. *[EbscoHost]*, 43-65. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2639583
- Roberti, F., & Santana, S. A. (2013). MELHORAMENTOS E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM RESTAURANTE. *e-RAC*, 1(1). <http://www.computacao.unitri.edu.br/erac/index.php/e-rac/article/view/36>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson. <https://www.amazon.com/Organizational-Behavior-18th-Stephen-Robbins/dp/0134729323>
- Rodriguez, G. (2023). El mapa secreto de Lima: ¿cuáles son los distritos con más restaurantes? *America-retail.com*. <https://www.america-retail.com/peru/el-mapa-secreto-de-lima-cuales-son-los-distritos-con-mas-restaurantes/>
- Rollings, D. M. (2023). *Las principales tendencias del sector de restaurantes en 2022*. Square. Recuperado el 6 de octubre de 2023. <https://squareup.com/us/es/townsquare/restaurant-trends>.
- RPP. (2022). "Más de 100 mil restaurantes han quebrado desde el inicio de la pandemia", afirma presidente de ese gremio. *Rpp.Pe*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/mas-de-100->

[mil-restaurantes-han-quebrado-desde-el-inicio-de-la-pandemia-afirma-presidente-de-ese-gremio-noticia-1417969?ref=rpp](https://www.elpaese.com/mil-restaurantes-han-quebrado-desde-el-inicio-de-la-pandemia-afirma-presidente-de-ese-gremio-noticia-1417969?ref=rpp)

Ruiz, I. (2021). *¿Qué es Delivery y cómo ofrecerlo en tu negocio? Guía 2023*. Bakarta. <https://bakarta.com/que-es-delivery/>

Santos, R. (2022). *Implementación de mejora continua y calidad en un taller de conversión a gas mediante la metodología PDCA*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú.]. Tesis PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22384/SANTOS_SANTOS_ROLAND_EDGARD_IMPLEMENTACION_MEJORA_CONTINUA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schmidt Urdanivia, J., Young Gonzales, H. A., & Podestá Cuadros, S. (2015). El servicio de delivery como estrategia competitiva. *Gestión En El Tercer Milenio*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/614937/SERVICIO%20DE%20DELIVERY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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. <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2014/07/ind-11-qgc.pdf>

Serrato, C. (2023). Gestión de pedidos de delivery: claves para el éxito en restaurantes. INMEDIATUM. <https://inmediatum.com/blog/logistica/gestion-de-pedidos-de-delivery-claves-para-el-exito-en-restaurantes/>

Shukla, J., & Deshpande, A. (2023). A decision tree classifier approach for predicting customer's inclination toward use of online food delivery services. *Multidisciplinary Science Journal*, 6(5), 2024072. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024072>

Sornoza, M., Soto, D., & Moscoso, A. (2021). Comportamiento de los millennials frente al servicio de delivery del sector de restaurantes en tiempos de pandemia. *Espacios*:

Ciencia, Tecnología y Desarrollo, 42(21), 50–64. <https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n19p05>

Tanizaki, T., & Shimmura, T. (2017). Modeling and analysis method of restaurant service process. *Procedia CIRP*, 62, 84-89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116306941>

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.

Tendencias del futuro: ¿cómo serán nuestros restaurantes? (2017, octubre 19). EN LA COCINA Magazine; Telemesa Booking Service. [https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tendencias-del-futuro-seran-restaurantes/#Las nuevas categorías de restaurantes](https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/tendencias-del-futuro-seran-restaurantes/#Las_nuevas_categorias_de_restaurantes)

Torito Grill. (2022). Latinoplaces.com. <https://pe.latinoplaces.com/lima/torito-grill-469066>

Torito Grill – Pollos, Parillas y Bar. (s/f). Toritogrillpe.com. Recuperado el 8 de julio de 2024, de <https://toritogrillpe.com>

Tsarouhas, P (2012). Reliability, availability and maintainability analysis in food production lines: a review, *International Journal of Food Science & Technology*, 47(11): 2243-2251, noviembre de 2012, ISSN: 0950-5423, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2621.2012.03073.x>.

Wang X, Wang L, Dong C, et al. (2024). Reinforcement Learning-Based Dynamic Order Recommendation for On-Demand Food Delivery. *Tsinghua Science and Technology*, 2024, 29(2): 356-367. <https://doi.org/10.26599/TST.2023.9010041>

Watsky, D. (2023, agosto 23). Best meal delivery services of 2023. CNET. <https://www.cnet.com/health/nutrition/best-meal-kit-delivery-service/>

X. Wang, L. Wang, C. Dong, H. Ren and K. Xing (2023), "An Online Deep Reinforcement Learning-Based Order Recommendation Framework for Rider-Centered Food

Delivery System," in *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, vol. 24, no. 5, pp. 5640-5654, May 2023, doi: 10.1109/TITS.2023.3237580.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.

Zendesk. (2020). Tendencias de la experiencia del cliente de 2020 [Informe]https://zenmarketingcontent.s3.amazonaws.com/content/resources/Zendesk_CX%20Trends%20Report%202020_Final_es-LA.pdf

Zeng, C., & Oren, N. (2014). Dynamic taxi pricing. 1135-1136. Paper presented at European Conference on Artificial Intelligence (ECAI-2014), Prague, United Kingdom. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-419-0-1135>



ANEXOS

ANEXO A: Guías de entrevista

Tabla A1: Guía de entrevista: supervisor del restaurante

ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS: Supervisor	
Características de las entrevistas:	Se desarrolla la entrevista de manera virtual mediante la plataforma Zoom durante 30-45 minutos en la que participarán las tesis y, en este caso, el administrador de la sede de Torito Grill con la cual estamos trabajando para el desarrollo de la investigación. Esta se trata de una entrevista semiestructurada pues se cuenta con una guía de entrevista previamente realizada.
Objetivo	Comprender el liderazgo ejercido por el supervisor con el personal del restaurante y conocer el protocolo de pedidos por delivery, toma de pedidos y la gestión de las solicitudes de los clientes, centrándose en aspectos cruciales para la efectividad del servicio de delivery.

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • Edad: • Rol: • Funciones: • Tiempo de trabajo en Torito Grill:
Liderazgo(EFQM)	<p>Liderazgo: Implica inspirar, guiar y motivar a un equipo hacia el logro de objetivos comunes, fomentando el desarrollo del y la colaboración.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende por liderazgo? • ¿Cómo consideras que ejerces liderazgo desde el rol de supervisor? • ¿ Hay otros que consideras que ejercen liderazgo también en el equipo ? <p>Supervisión: La supervisión implica monitorear, guiar y apoyar las actividades de un equipo o individuo para garantizar que se cumplan los objetivos y se mantenga la calidad del trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Sueles supervisar personalmente el desempeño diario del personal y las operaciones en el restaurante? ¿Cómo lo haces? • ¿Cómo manejas los desafíos operativos durante el turno?

Tabla A1: Guía de entrevista: supervisor del restaurante (continuación)

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Liderazgo	<p>Capacitaciones: Las capacitaciones son charlas que ayudan a los empleados a aprender cosas nuevas o mejorar en su trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen capacitaciones que implementan para el desarrollo del personal? ¿Con que frecuencia lo hacen? • ¿Cuáles son las capacitaciones implementadas para el desarrollo del personal? ¿Por qué? • ¿Evalúa la efectividad de estas capacitaciones? ¿Cómo? ¿Para qué? • ¿Qué es lo que se hace con la evaluación de las capacitaciones?
Estrategia	<p>Estrategia: Los planes que utilizamos para mantener y mejorar el servicio de entrega de delivery.</p> <p>Esto incluye cómo gestionamos las órdenes, la rapidez de entrega, la calidad de los alimentos durante el transporte y cómo nos destacamos frente a la competencia en el mercado de entrega a domicilio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una estrategia? ¿Cómo contribuyes a la implementación de la estrategia del restaurante? <p>La eficiencia operativa es clave en el éxito de un restaurante. Implica hacer más con menos recursos.</p> <p>Por ejemplo: “Imagina un restaurante que logra reducir el tiempo de espera de los clientes mediante una mejor gestión de las órdenes y la optimización de la cocina”.</p> <p>Por lo que, no solo mejora la rentabilidad, sino que también garantiza una experiencia de cliente más satisfactoria. En un mercado competitivo, la eficiencia operativa es esencial para mantenerse ágil y rentable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han implementado iniciativas para mejorar la experiencia del cliente? • ¿Cómo se implementaron? ¿Quiénes intervinieron?

Tabla A1: Guía de entrevista: supervisor del restaurante. (continuación)

EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Estrategia	<p>Premios y/o distinciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Reciben premios o algún reconocimiento bajo su supervisión? • Si tenemos en cuenta las iniciativas para motivar a los trabajadores y del hecho que se den premios ¿Crees que todo ello forma parte de una cultura de reconocimiento a los trabajadores por su trabajo o son acciones sueltas que han coincidido en el tiempo?
Preguntas transversales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con un protocolo específico para los pedidos que se realizan por delivery? • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el servicio de delivery ? • ¿Hay alguna comunicación o coordinación que pueda mejorar entre las diferentes etapas del proceso? • ¿Qué aspectos del proceso crees que podrían optimizarse para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente? • ¿Hay alguna herramienta o recurso que creen que sería útil para facilitar tu trabajo y mejorar la eficiencia del proceso de delivery? <p>PREGUNTA DE CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna idea, experiencia o sugerencia respecto del tema que hemos venido hablando hasta el momento y no se haya mencionado?

Tabla A2: Guía de entrevista: recepcionista de pedidos

ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS: RECEPCIONISTA DE PEDIDOS	
Características de las entrevistas:	Se desarrolla la entrevista de manera virtual mediante la plataforma Google Meets durante 30-45 minutos en la que participarán las tésistas y, en este caso, la recepcionista de pedidos por delivery del restaurante. Esta se trata de una entrevista semiestructurada pues se cuenta con una guía de entrevista previamente realizada.
Objetivo:	Comprender detalladamente el proceso de toma de pedidos y la gestión de las solicitudes de los clientes, centrándose en aspectos cruciales para la eficiencia del servicio de delivery.

Tabla A2: Guía de entrevista: recepcionista de pedidos (continuación)

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • Edad: • Rol: • Funciones: • Tiempo de trabajo en Torito Grill:
Procesos (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos sigues desde que recibes un pedido hasta que se completa?
Recursos (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué medios pueden los clientes contactar con el servicio de delivery?
Personas (EFQM)	<p>Variable independiente: Tiempo de Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo suele tomar un pedido de delivery, es decir, desde que contesta la llamada del cliente hasta que llega a la casa, en semana? • ¿Cuántos pedidos promedio atienden en un día con una demanda semanal? • ¿Cómo gestionas los periodos donde hay muchos pedidos de delivery? ¿Qué es lo que haces ?
Preguntas transversales: Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con un protocolo específico para los pedidos que los clientes realizan por delivery? • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el servicio de delivery ?¿Como consideras que podría mejorarse ? • ¿Hay alguna comunicación o coordinación que pueda mejorar entre las diferentes etapas del proceso de delivery que usted considere fundamental? • ¿Qué aspectos del proceso crees que podrían optimizarse para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente? • ¿Existe alguna herramienta, tecnología o recurso adicional que consideres necesario para facilitar tu trabajo y hacerlo más eficiente durante la preparación, despacho o entrega de los pedidos por delivery? ¿De qué manera crees que podría contribuir a mejorar la calidad del servicio?

Tabla A3: Guía de entrevista: cocinero del restaurante

ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS: COCINERO	
Características de las entrevistas:	Se desarrolla la entrevista de manera virtual mediante la plataforma Google Meet durante 30-45 minutos en la que participarán las tesis y, en este caso, uno de los cocineros del restaurante. Esta se trata de una entrevista semiestructurada pues se cuenta con una guía de entrevista previamente realizada.
Objetivo:	Profundizar en las técnicas utilizadas para mantener la consistencia en el sabor y presentación de los alimentos, así como explorar estrategias de empaque para asegurar la frescura durante el transporte.

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • Edad: • Rol: • Funciones: • Tiempo de trabajo en Torito Grill:
Procesos (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos sigues desde que recibes una orden de delivery hasta que se empaque? ¿Existe un procedimiento estándar o es propio? • ¿Hay platos que sean los más pedidos por delivery o platos que no suelen ser muy pedidos por delivery?
Estrategia (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estrategias de empaque emplean para garantizar que los alimentos lleguen frescos y visualmente atractivos al cliente durante el transporte?
Personas (EFQM)	<p>Variable dependiente: Empaquetado</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de empaque utilizas? ¿Cómo realizas el empaquetado de los platos? • ¿En algún momento recibiste comunicación de parte del repartidor y recepcionista si el empaquetado no ha llegado en buenas condiciones? • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el empaquetado del delivery? • ¿Qué soluciones encontraste? ¿Cómo consideras que podría mejorarse? <p>Variable dependiente: Tiempo de entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuando llegan los pedidos de delivery y de sala, se prioriza el delivery? ¿Cuánto tiempo tarda en prepararse un pedido?

Tabla A3: Guía de entrevista: cocinero del restaurante (continuación)

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Personas (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo estimas que te toma entregar un pedido desde que sale del restaurante hasta que llega al cliente?
Preguntas transversales: Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con un protocolo específico para los pedidos que se realizan por delivery? • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el servicio de delivery ? • ¿Como consideras que podría mejorarse ? • ¿Hay alguna comunicación o coordinación que pueda mejorar entre las diferentes etapas del proceso? • ¿Qué aspectos del proceso crees que podrían optimizarse para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente? • ¿Existe alguna herramienta, tecnología o recurso adicional que consideres que podría facilitar tu trabajo y mejorar la eficiencia en cada etapa del proceso de delivery, desde la recepción del pedido hasta su entrega al cliente? • ¿De qué manera crees que su implementación podría optimizar el tiempo, reducir errores o mejorar la coordinación entre las áreas involucradas? • ¿Qué sugerencias o propuestas tendrías para mejorar la experiencia general del servicio de delivery para los clientes, considerando aspectos como la comunicación, la presentación del pedido, la puntualidad y la atención brindada? • ¿Podrías mencionar acciones concretas que, en tu opinión, contribuirían a aumentar la satisfacción y fidelización del cliente? <p>PREGUNTA DE CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna idea, experiencia o sugerencia respecto del tema que hemos venido hablando hasta el momento y no se haya mencionado?

Tabla A4: Guía de entrevista: repartidor motorizado

ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS: REPARTIDOR MOTORIZADO	
Características de las entrevistas:	Se desarrolla la entrevista de manera virtual mediante llamada telefónica durante 30-45 minutos en la que participarán las tésistas y, en este caso, el repartidor de delivery del restaurante. Esta se trata de una entrevista semiestructurada pues se cuenta con una guía de entrevista previamente realizada.
Objetivo:	Obtener información sobre el trabajo del repartidor y cómo interactúa con clientes, además de cómo se enfrenta a situaciones inesperadas durante las entregas.

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • Edad: • Rol: • Funciones: • Tiempo de trabajo en Torito Grill:
Procesos (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos sigues desde que recibes una orden de delivery hasta que regresas y entregas el voucher? ¿Existe un procedimiento estándar o es propio? • ¿Cuáles son los distritos a los que llega el delivery? ¿Hay lugares específicos que suelen pedir con más frecuencia? ¿Cómo gestionas estas rutas recurrentes? <p>Variable independiente: Tiempo de entrega:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto tiempo estimas que te toma entregar un pedido desde que sale del restaurante hasta que llega al cliente?
Personas (EFQM)	<p>Variable independiente: Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo te comunicas con la recepcionista de pedidos para coordinar las entregas? ¿Cómo sabes qué pedido recoger y de qué cliente es? • ¿Cómo te comunicas con los clientes durante la entrega? ¿Tienes alguna estrategia para mantener una comunicación efectiva?

Tabla A4: Guía de entrevista: repartidor motorizado (continuación)

Estrategia (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algo especial que haces para garantizar la satisfacción del cliente durante la entrega? • ¿Has enfrentado situaciones difíciles durante la entrega? ¿Qué tipo de situaciones? ¿Las podrías clasificar? ¿Cómo las resuelves? • ¿Hay alguna estrategia en las rutas para llegar rápidamente al destino?
Alianzas y Recursos (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aplicación o herramienta utilizas para tomar y gestionar las rutas de entrega? Me puedes comentar como es este proceso. • Entiendo que el servicio de delivery que realizan es propio, es decir, tienen su propias motos. ¿Sabe si han considerado aliarse con alguna aplicación de delivery? • ¿Se le indica al cliente un tiempo de entrega estimado?
Preguntas transversales: Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan con un protocolo específico para los pedidos que se realizan por delivery? • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el servicio de delivery? ¿Como consideras que podría mejorarse? • ¿Hay alguna comunicación o coordinación que pueda mejorar entre las diferentes etapas del proceso? • ¿Qué aspectos del proceso crees que podrían optimizarse para reducir los tiempos de entrega y mejorar la satisfacción del cliente? • ¿Hay alguna herramienta o recurso que creen que sería útil para facilitar tu trabajo y mejorar la eficiencia del proceso de delivery? <p>PREGUNTA DE CIERRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay alguna idea, experiencia o sugerencia respecto del tema que hemos venido hablando hasta el momento y no se haya mencionado?

Tabla A5: Guía de entrevista: clientes

ENTREVISTAS INDIVIDUALES SEMIESTRUCTURADAS: CLIENTES	
Características de las entrevistas:	Se desarrolla la entrevista de manera virtual mediante la plataforma Zoom durante 30-45 minutos en la que participarán las tesisistas y, en este caso, clientes que realizan pedidos por delivery de Torito Grill más de 2 veces al mes.
Objetivo:	Conocer a detalle la percepción de los clientes que realizan pedidos al restaurante de manera recurrente en base a las variables de investigación.

Tabla A5: Guía de entrevista: clientes (continuación)

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Preguntas introductorias	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre: • Edad:
Clientes (EFQM)	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo consume más torito grill? ¿En el local o delivery ? • ¿Con qué frecuencia a la semana realiza pedidos por delivery en Torito Grill? • ¿Qué platos suele pedir por delivery y cuánto gasta en promedio a la semana? • ¿Por qué motivos realiza pedidos vía delivery?
	<p>Variable: Disponibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El recepcionista menciona cuanto es el tiempo promedio que tarda el pedido? ¿Consideras que es rápido o lento? Rápido: 15-20 minutos • ¿Suelen responder rápidamente a través del canal WhatsApp? • ¿En cuanto tiempo completa su orden de compra aproximadamente?
	<p>Variable: Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La información que brinda el restaurante a través de su canal de delivery (como WhatsApp, teléfono o redes sociales) le parece clara, útil y suficiente para realizar su pedido sin inconvenientes? • ¿Considera que la comunicación con la persona encargada de recibir los pedidos es ágil, amable y permite resolver rápidamente cualquier duda o requerimiento que tenga? • ¿Alguna vez ha recibido un pedido erróneo o incompleto? Si fue así, ¿cómo se manejó la situación y qué tipo de respuesta o seguimiento recibió por parte del restaurante?
	<p>Variable: Tiempo de entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En cuánto tiempo aproximadamente llega el producto a su domicilio? ¿Se encuentra satisfecho con el tiempo de entrega? • ¿Cómo es la interacción con el motorizado? ¿es amable? ¿respetuoso? • ¿Con qué método de pago suele cancelar su pedido? ¿Le gustaría que hubiera otros más?

Tabla A5: Guía de entrevista: clientes (continuación)

GUÍA DE ENTREVISTA	
EJE TEMÁTICO	PREGUNTAS
Clientes (EFQM)	<p>Variable: Empaquetado</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El pedido llega en buenas condiciones? ¿Considera que el transporte del pedido hacia su hogar ha sido cuidadoso? • ¿Considera que el empaquetado de los platos que ha ordenado es el adecuado? • ¿Alguna vez le ha llegado un producto en mal estado? ¿derramado? ¿sucio?
	<p>Variable: Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que se le entrega un producto de calidad? ¿ Por qué ? • ¿Considera que hay diferencias entre el estado de los productos al ingerirlos en salón en comparación a pedirlos por delivery? ¿Cuáles serían esas diferencias ? • ¿Se encuentra satisfecho con el servicio de atención al cliente por delivery de torito grill? ¿ Por qué ? ¿ Qué es lo que más valoras ? y si hay algo que les satisface menos comentanos
	<p>Variable: Atención al cliente por delivery efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerando los atributos (Disponibilidad-Comunicación- Tiempo de entrega-Empaquetado-Calidad de producto), considera que la atención al cliente por delivery de Torito Grill es efectiva?
Preguntas transversales: Delivery	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué problemas consideras que existen actualmente en el servicio de delivery ?¿Como consideras que podría mejorarse ? • ¿Hay alguna comunicación o coordinación que pueda mejorar entre las diferentes etapas del proceso? • ¿Qué sugerencias tienen para mejorar la experiencia general de delivery para los clientes?

ANEXO B: Encuesta: clientes

Tabla B1: Encuesta a clientes

Sección 1:

Nombre:

Edad:

Distrito de residencia:

1. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos por delivery en torito grill?

- semanalmente
- mensualmente
- 2 o 3 veces al mes
- otro:

2. ¿Cuál es el ticket promedio de compra/pedido?

- 25-50 soles
- 50-75 soles
- 75-100 soles
- 100 o más

3. ¿Por qué motivos realiza pedidos vía delivery? _____

Sección 2:

Según su experiencia con el servicio de delivery y la atención al cliente de Torito Grill, considera que...

Disponibilidad

1. Al momento de realizar el pedido en Torito Grill, le responden de manera rápida y fluida

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Comunicación

2. La comunicación con la recepcionista de pedidos es clara, entiende el pedido y los detalles del mismo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Tiempo de entrega

3. El tiempo de entrega del pedido desde que lo realiza hasta que llega a su domicilio es adecuado

Tabla B1: Encuesta a clientes

y/o cumple con el indicado en promedio por el restaurante.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Empaquetado

4. El empaquetado de los productos es adecuado para el transporte pues sus productos llegan en estado óptimo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Calidad

5. Se encuentra contento con el producto que le llega a casa en cuestión de condiciones, sabor y temperatura.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sección 3:

6. Considerando lo respondido anteriormente, califique los siguientes atributos del 1 al 5, donde 1 es el menos valorado y 5 el más valorado, según su valoración del impacto de cada atributo respecto a una atención al cliente efectiva en el servicio de delivery de Torito Grill.

- Disponibilidad
- Comunicación
- Tiempo de entrega
- Empaquetado
- Calidad de producto

Tabla B1: Encuesta a clientes (continuación)

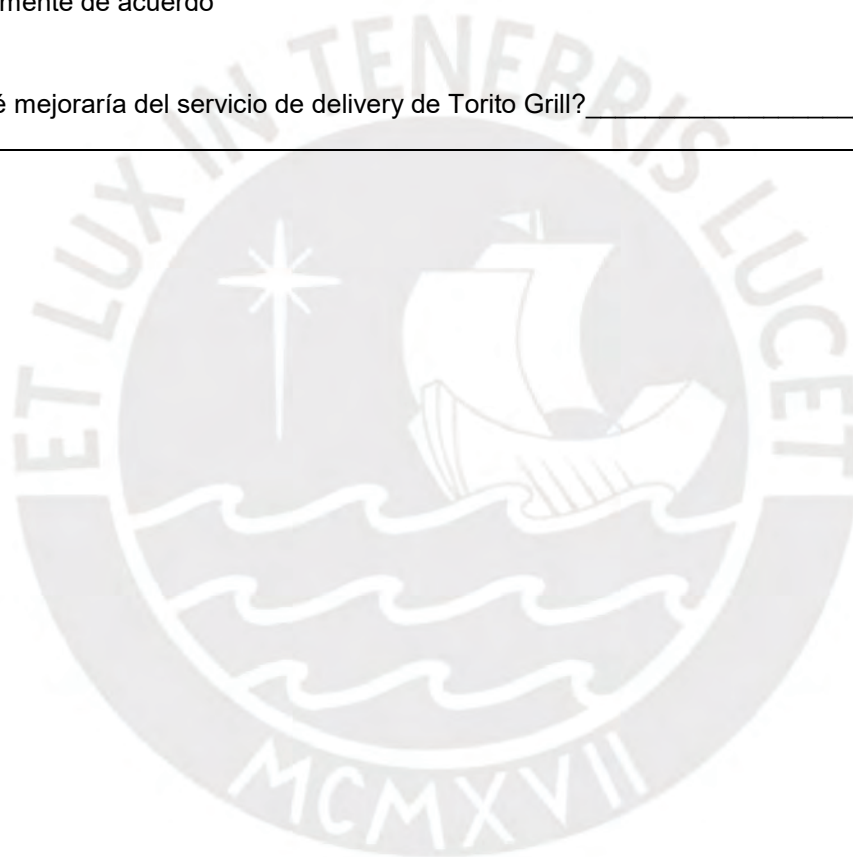
7. En esta línea, ¿considera que la atención al cliente por delivery de Torito Grill es efectiva?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. ¿Recomendaría el servicio de delivery de Torito Grill?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. ¿Qué mejoraría del servicio de delivery de Torito Grill? _____



ANEXO C: Consentimiento informado

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS A CLIENTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Chiemi Zavaleta y Flavia Rodríguez, estudiante de la especialidad de Gestión y Alta Dirección de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Alex Izquierdo. La investigación, denominada "Diagnóstico de la atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill-Los Olivos en Lima", tiene como propósito conocer en detalle el servicio de delivery desde las perspectivas de los trabajadores y de los clientes, con el fin de sugerir mejoras en la experiencia del cliente. Además, busca identificar las fortalezas y áreas de oportunidad para implementar estrategias que incrementen la satisfacción y fidelización de los usuarios.

- La entrevista durará aproximadamente 30 minutos y todo lo que usted diga será tratado de manera confidencial, es decir, su identidad será protegida a través de un pseudónimo.
- La información dicha por usted será grabada y utilizada únicamente para esta investigación. La grabación será guardada por el investigador en su computadora personal por un periodo de tres años luego de publicada la tesis.
- Su participación es voluntaria. Usted puede detener su participación en cualquier momento sin que eso le afecte, así como dejar de responder alguna pregunta que le incomode.
- Si tiene alguna pregunta sobre la investigación, puede hacerla en el momento que mejor le parezca.
- Si tiene alguna consulta sobre la investigación o quiere saber sobre los resultados obtenidos, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: Chiemi.zakusumura@gmail.com o f.rodriquez@pucp.edu.pe al número 981686203. Además, si tiene alguna duda sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe o al número 626 2000, anexo 2246.

Complete los siguientes enunciados en caso desee participar:

Nombre completo:	
Firma del participante:	
Firma del investigador:	
Fecha:	\ \

¹ Este protocolo de consentimiento informado (PCI) está pensado para participantes en situación de vulnerabilidad que no están familiarizados con investigaciones académicas y, por ello, este formato es más sencillo. Existen múltiples situaciones de este tipo y depende de cada investigador construir un PCI que se adecúe al perfil del participante.

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS A EXPERTOS

Estimado/a,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Flavia Rodriguez y Chiemi Zavaleta, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente Alex Izquierdo. La investigación, denominada "Diagnostico para el proceso de atención al cliente por delivery del restaurante Torito Grill-Los Olivos en Lima", tiene como propósito diagnosticar la percepción sobre la atención al cliente por delivery del restaurante considerando la visión tanto de los clientes del restaurante como del personal del restaurante involucrado en el servicio sobre la atención en el servicio y así, proponer acciones de mejora.

Yo, _____, voluntaria libremente, he participado en calidad de experta para brindar mi opinión sobre cómo mejorar la formulación de cada una de las preguntas de las guía de entrevistas de la presente investigación.

La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por las investigadoras en su computadora personal por un periodo de tres años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellas tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada. Si usted brinda su correo electrónico, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: f.rodriguez@pucp.edu.pe o a20190892@pucp.edu.pe. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@puco.edu.pe.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	<u>Declarada</u>, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u>, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Abril 2024

Nombre completo del (de la) experto(a)

Firma

Fecha

Correo electrónico: _____

Nombre del Investigadora responsables

Flavia Alessandra Rodriguez Garcia

Abril 2024

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha

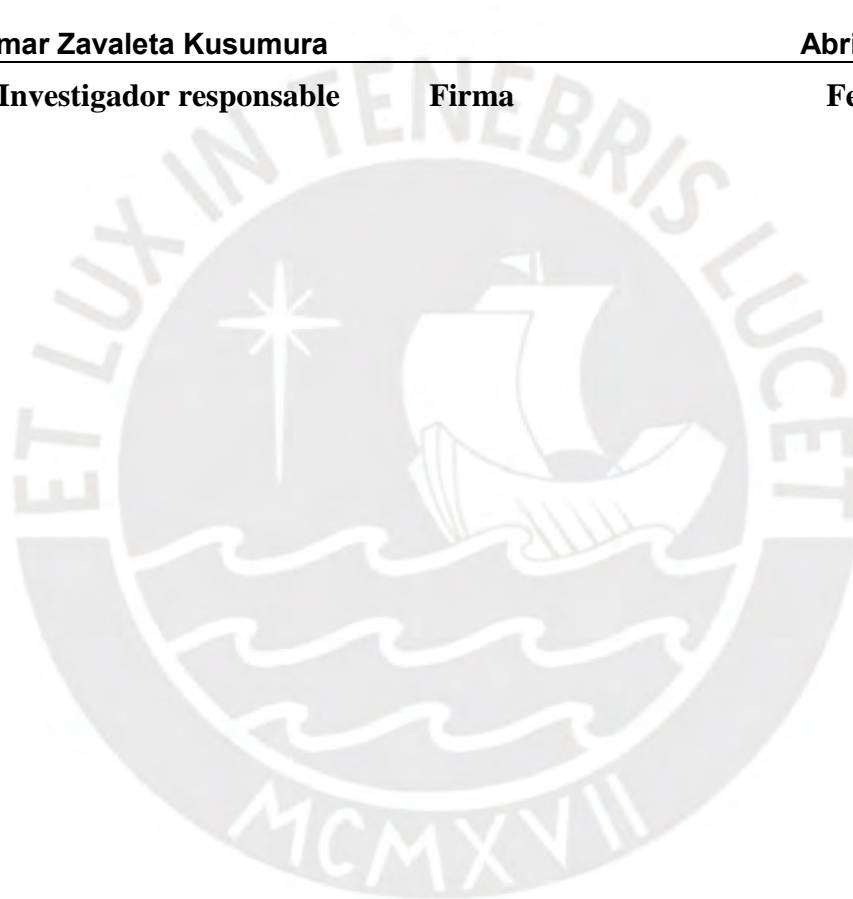
Chiemi Lucimar Zavaleta Kusumura

Abril 2024

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha



ANEXO D: Evidencia entrevistas con personal de Torito Grill

Figura D1: Entrevista con Supervisor, José Paco Zavaleta Díaz



Figura D2: Entrevista con Recepcionista de delivery, Leslie Vázquez Flores

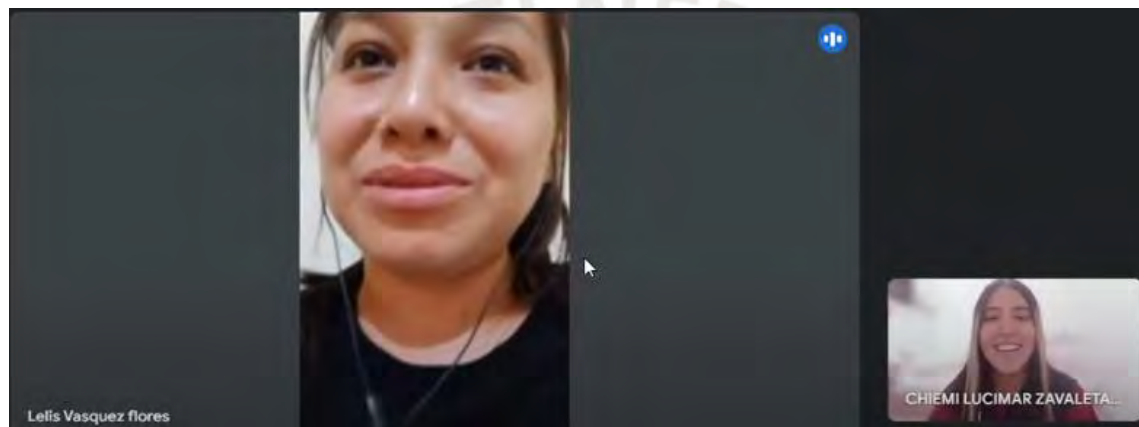


Figura D3: Entrevista al Cocinero, Elmer Rodríguez Castro



Figura D4: Entrevista al Motorizado, Hugo Terrones



ANEXO E: Evidencia entrevistas con clientes de Torito Grill

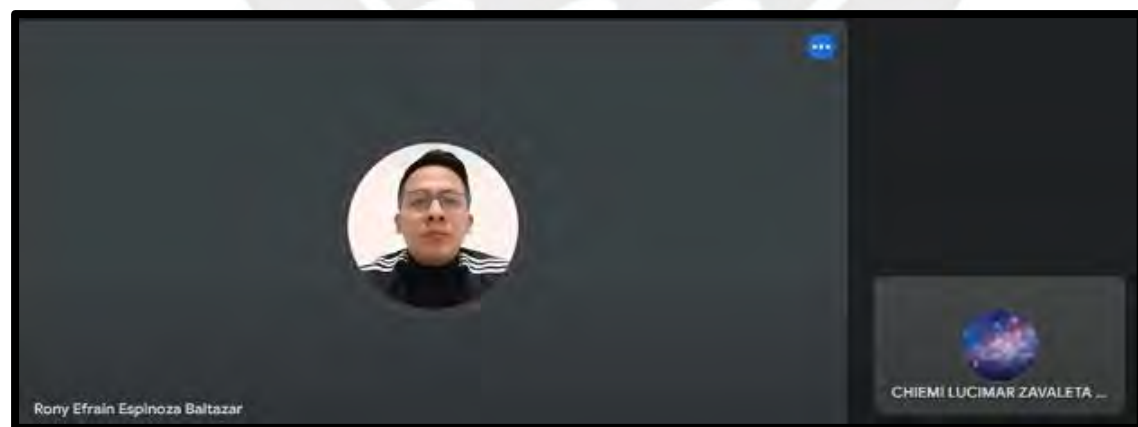
Figura E1: Entrevista al cliente, Leoncio Silva Saucedo



Figura E2: Entrevista al cliente, Pilar Chumpitaz



Figura E3: Entrevista al cliente, Rony Espinoza



ANEXO F: Respuestas clave del personal de Torito Grill

Tabla F1: Respuestas sobre el criterio “Liderazgo”

Criterio	Respuesta
Liderazgo	“Considero que ejerzo liderazgo, con palabras de aliento, motivación de instrucción” -Paco Zavaleta
	“..siempre hacemos reuniones mensualmente, y soy yo quien hago un diagnóstico de lo que ocurrió en ese mes, les digo en que mejorar, a quien felicitar.” -Paco Zavaleta
	“Cuando hay mucha gente, yo me meto a ayudar a mi equipo. Me pongo de mozo en el salón.” -Paco Zavaleta
	“Básicamente ya cada uno sabe su rol, pero siempre tengo que estar observando qué es lo que hace cada área.” -Paco Zavaleta
	“...Luego, la recepcionista, siempre escucho a diario como atiende, sinceramente no es el mejor servicio que torito da, porque también se encarga de la caja” -Paco Zavaleta

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Zavaleta el 8 de mayo de 2024.

Tabla F2: Respuestas sobre criterio “Estrategia”

Criterio	Respuesta
Estrategia	“Pero estrategia para mejorar el servicio, no hay. Debería sí pero pues sí no hay ninguna, solo la que te menciono con respecto al precio. Hay muchas oportunidades de mejora en los actores que integran ese servicio como en la forma como se da ese flujo” -Paco Zavaleta
	“En el restaurante Torito, no se han implementado mejoras como tal y menos en el servicio de delivery” -Paco Zavaleta
	“Me expongo a riesgos como que me asalten, me choquen. Hay clientes que reclaman mucho por el tiempo. También ha pasado que no he llegado a la dirección correcta porque soy un ser humano cometo errores. Lo que hago es explicarles la ruta o que hubo complicaciones, tráfico, accidentes y las disculpas del caso.” -Hugo Terrones

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Zavaleta y H. Terrones el 8 de mayo de 2024.

Tabla F3: Respuestas sobre la variable “Disponibilidad”

Variable independiente	Respuesta
Disponibilidad	“De lunes a jueves, recibimos entre 8 y 10 pedidos, pero los fines de semana eso se dispara a entre 20 y 25. Manejar esa cantidad puede ser complicado.” -Leslie Vásquez
	“A veces, atender la caja y los pedidos de delivery al mismo tiempo puede ser un desafío. No siempre estoy disponible para contestar todas las llamadas de inmediato, especialmente durante las horas pico”. -Leslie Vásquez
	“Siempre intento mantener a los clientes informados sobre los tiempos de entrega. Si sé que va a haber una demora, les explico la situación para que puedan ajustar sus expectativas, pero no siempre los clientes están dispuestos a esperar, igual yo cumplo con informarles para que luego no reclamen”. -Leslie Vásquez

Nota. Respuesta de la comunicación personal con L.Vásquez el 9 de mayo de 2024.

Tabla F4: Respuestas sobre la variable “Tiempo de entrega”

Variable independiente	Respuesta
Tiempo de Entrega	“Normalmente, los pedidos de nuestros clientes habituales tardan entre 50 y 55 minutos en llegar. Es un tiempo razonable, especialmente cuando se trata de solicitudes simples. Claro, si tomamos el tiempo desde que yo contesto hasta que llega ese pedido en sus manos del cliente”.
Tiempo de Entrega	“Cuando tengo clientes especiales que cambian su pedido, eso puede llevarnos entre 4 y 5 minutos más. Intento ser rápida, pero los cambios siempre complican un poco las cosas.”
Tiempo de Entrega	“Los fines de semana son complicados. El tiempo de entrega puede extenderse hasta 1 hora y 15 minutos, y con solo un repartidor, a veces siento que no podemos atender la demanda de la mejor manera.”

Nota. Respuesta de la comunicación personal con L.Vásquez el 9 de mayo de 2024.

Tabla F5: Respuestas sobre la variable “Comunicación”

Variable independiente	Respuesta
Comunicación	<p>“Le saludo, pregunto cual es el pedido, me indican el pedido. Si es carne, pregunto el término. Hay muchas observaciones: pollo entero, con o sin ensalada, bebida helada o sin helar. Una vez confirmado, medio de pago y al final boleta o factura. No se tiene el procedimiento escrito”.</p>
	<p>“Pasa varias veces, no siempre hay clientes buenos. A veces llaman a insultarme si pasa el tiempo indicado o si algo llegó mal, pero todo cae en mí porque yo recepcionó cuando en realidad los que preparan son los de cocina”.</p>
	<p>“Cuando los clientes me pasan su pedido por teléfono o WhatsApp, yo lo ingreso en el sistema que usamos, llamado Hydroy. Este sistema saca automáticamente la información en dos lados: en la pantalla de la cocina, donde se muestran en orden los detalles de cada pedido, y en una boleta que luego el repartidor le lleva al cliente. Así, el cocinero ya tiene todo lo que necesita ver en la pantalla”</p>
	<p>“Es a través de los tickets, le doy los tickets numerado para que el motorizado y yo no nos confundamos. El motorizado lleva los tickets con el pedido. Muchas veces suele suceder que nos llaman otra vez porque en el pedido no están las cremas. Ello puede pasar por tres motivos: No pregunté porque estamos ocupados, el motorizado se olvidó de llevarlos o el cliente no lo comunicó. Por lo que el cliente llama de nuevo diciendo "señorita quiero tales cremas", "señorita quiero cremas extra", ahí yo salgo de la caja, voy a la cocina y agrego manualmente al ticket lo que se está agregando. Lo anoto tanto en cocina como en la hoja del motorizado porque si no llega lo que pidieron es un problema. Por todo ello considero que el trabajo que hago es sumamente dual, y dependo mucho de la comunicación con el repartidor para continuar con la entrega de pedidos efectivos”.</p>

Nota. Respuesta de la comunicación personal con L. Vásquez el 9 de mayo de 2024.

Tabla F6: Respuestas del cocinero del restaurante

Variable	Respuesta
Empaquetado	“Para delivery es diferente que en sala, las cremas van en potecitos adecuados de 1oz, el pollo en un taper descartable solo para delivery. Papás y ensalada también van separados. Es diferente porque al estar caliente se cocina la comida”
	“Trabajamos con un tecnopor que ha aparecido recientemente, hay también de cartón pero mucho se humedece y con eso tenemos muchas quejas. Si no está perfecto, se le pone una liguita.”
	“Si hay quejas pero tenemos que darle solución inmediata. Si el pollo llegó en malas condiciones, se le vuelve a enviar para que el cliente se sienta contento. “
Calidad	“Utilizamos insumos de primera calidad, todo fresco para las ensaladas, pollos frescos, carnes para las parrillas muy suaves”
	“les gusta mucho nuestros platos. Nunca se han quejado de eso, siempre nos halagan el pollo.”
Tiempo de entrega	“Según la distancia, si está cerca hacemos el de delivery para que pueda llevarlo rápido. Cuando está ocupado el delivery, priorizamos la mesa. Si no, parejo pero esperamos que este el motorizado.”
	“En el caso de parrillas, lomo fino a la parrilla, pollo a la parrilla si demora entre 10 a 15 minutos”
	“La cobertura idealmente es de 20 minutos alrededor del restaurante. Si va a comas, se demora más y el producto no llega conforme, se evapora.

Nota. Respuesta de la comunicación personal con E.Rodriguez el 9 de mayo de 2024.

Tabla F7: Respuestas del repartidor motorizado del restaurante

Variable	Respuesta
Comunicación	“Tengo el número de la recepcionista y tengo el número del cliente. Cuando estoy en el punto de entrega, llamo al cliente. Si el cliente no me contesta, me reporto a la recepcionista y ella se comunica con el cliente” -Hugo Terrones
	“Como los llamo, me hablan por whatsapp, me mandan la ubicación. Me dirijo con bastante respeto sea hombre o mujer y le indico que el pedido está en su domicilio, que por favor salgan a recepcionar. Una vez está ahí, realizo el pago, ya sea efectivo o tarjeta y luego paso a retirarme”. -Hugo Terrones

Nota. Respuesta de la comunicación personal con H.Terrones el 8 de mayo de 2024.

Tabla F8: Respuestas sobre criterio “Alianzas y Recursos”

Criterio	Colaborador	Respuesta
Alianzas y Recursos	Supervisor	<p>“Con respecto a Alianzas, hemos trabajado con Grupo Brasero como proveedor de pollos durante 12 años. El dueño tiene una buena relación con ellos. Siempre cumplen con la calidad y los plazos de entrega, y nosotros le pagamos al proveedor el 40% en los primeros 30 días y el 60% en los 30 días siguientes sin falta”.</p> <p>“Para otros insumos, los compramos al por mayor en el mercado Unicachi de Pro, eligiendo según el precio y la calidad en ese momento”.</p> <p>“Mi recurso más valioso es mi agenda de apuntes. Sin embargo, si me proporciona una tablet para hacer mis apuntes o para grabar tareas que hacen los trabajadores cuando el dueño me pide retroalimentación, con una tablet sería mucho más eficiente” -Paco Zavaleta</p>
	Recepcionista	<p>“Ahora tenemos Whatsapp y teléfono fijo. Este último, es el más usado y por donde nosotros más respondemos”. -Hugo Terrones</p>
	Repartidor	<p>“Mi moto y casco son vitales para que pueda ejercer mi trabajo. Sé que los jóvenes usan GPS pero yo por la experiencia ya me dominó la zona”. -Hugo Terrones</p>

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Zavaleta y H. Terrones el 8 de mayo de 2024.

Tabla F9: Perspectivas de cada miembro sobre el servicio de delivery

Criterio	Colaborador	Respuesta
Proceso Delivery	Supervisor	<p>“No contamos con un protocolo para la atención al cliente por delivery” -Paco Zavaleta</p>
	Recepcionista	<p>“Recepcionamos, tomamos el pedido, se pasa a sistema y por último, a la sección cocina. El sistema es en una computadora y se imprime dos veces el pedido, uno para cocina y otro para el motorizado”. -Leslie Vasquez</p>
	Cocinero	<p>“Claro que tenemos un protocolo. Cada porción separada para que no haya combinaciones de las comidas.” -Elmer Rodriguez</p>
	Repartidor	<p>“La recepcionista me da la dirección, número del cliente e indicaciones y con mi experiencia hago mi trabajo”. -Hugo Terrones</p>
<p>“San Martín y Comas. Pero casi nunca llego a esas zonas. Casi siempre solo paso por Los olivos” -Hugo Terrones</p>		

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Zavaleta, L. Vásquez y H. Terrones el 8 de mayo de 2024.

Tabla F10: Respuestas sobre criterio “Procesos, productos y servicios”: Delivery

Colaborador	Respuesta
Supervisor	<p>“Uy, para comenzar las tareas relacionadas a la recepcionista. La forma de atender es muy reacia e ineficiente. Debería existir un protocolo. Asimismo, considero que el hecho que solo exista un canal operativo para hacer tu pedido por delivery que es el teléfono es ineficiente y genera menos ventas en dicho servicio. Entonces, siento que debería poderse pedir por teléfono y por página web u otro medio digital”</p> <p>“te cuento, la recepcionista hace la labor de caja o sea la que cobra en el salón así como también es la recepcionista de pedidos de delivery. Entonces es demasiada responsabilidad y trabajo para 1 sola persona”</p> <p>-Paco Zavaleta</p>
	<p>“La primera comunicación que tiene el cliente es con la recepcionista, debería existir un protocolo, también para la comunicación que tiene el motorizado con el cliente.”</p> <p>“Bueno, luego si entramos a cocina, cuando hay ya demasiada gente pues es inevitable que no va salir al instante pero los chicos de cocina son muy rápidos y buenos en lo que hacen. Eso sí, con respecto al delivery una que otra vez se han equivocado pero muy poco y el empaquetado considero que si les toma su tiempo, tal vez si fuera otro empaque u otra forma de hacerlo mucho más rápido saldría al instante pero tampoco es algo super grave”</p> <p>-Paco Zavaleta</p>
Recepcionista	<p>“A veces hay pedidos lejos o por la panamericana. Más que todo la diferencia de lugares de donde piden hace que se demore el pedido porque tenemos pocos motorizados y eso hace que demore más, además, el tráfico. Cuando hay alta demanda, a los clientes se les indica 1 hora pero algunos no esperan y ahí perdemos clientes.”</p> <p>-Leslie Vásquez</p>
	<p>“Cuando los clientes llaman enojados porque ha pasado tiempo, yo llamo al motorizado, me avisa por donde está y yo le comunico al cliente”.</p> <p>-Leslie Vásquez</p>
Cocinero	<p>“Considero que se debe mejorar la rapidez. Buscar llegar lo más inmediato al cliente. Cuando no es rápido, el cliente se siente incómodo.”</p> <p>-Elmer Rodríguez</p>
Repartidor	<p>“Durante el delivery no me comunico con el cocinero, sería tal vez necesario hacerlo cuando el cliente me reclama por el producto o empaquetado y así dar un mejor sustento o cuando hay mucha demanda de pedidos de delivery llamarlos para apurar a los cocineros y así poder entregar más rápido”.</p> <p>-Hugo Terrones</p>

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Zavaleta, L. Vásquez, E. Rodríguez y H. Terrones el 8 de mayo de 2024.

ANEXO G: Respuestas clave de clientes frecuentes entrevistados

Tabla G1: Respuestas cliente Leoncio Silva

Variable	Cliente: Leoncio Silva
Disponibilidad	“Por vía telefónica, se demora en contestar la llamada. Tengo que llamar como 3 veces. Así que espero un promedio de 5 minutos. Y eso que no suena como si estuviera en otra llamada, osea creo que la chica no contesta. Por mensaje, depende, porque hay días que responde 3 minutos y otros 10 minutos después.
Comunicación	“La comunicación con la recepcionista me toma 3 minutos así porque siempre pido lo mismo...No me gusta como atiende, es impaciente, un poco tosca al hablar, sin ganas, sin emoción, no es amable.”
Tiempo de entrega	“en varias ocasiones me ha pasado que si yo hago un pedido a la 1:00pm y me dice que llega su pedido en 30 minutos, en realidad llega en 45 minutos.”
Empaquetado	“Su empaquetado no me parece el más adecuado porque siempre me llega sudando las papas y el pollo. Entonces el sabor de las papas o la parte crocante ya no es la misma.”
	“Tal vez otro empaquetado porque en ese se sancocha la comida. En otros que me viene en cartón, algo así, nunca me pasa eso.”
Calidad	“Solo respecto a las papas crocantes, pero pasa en varios deliveries, con respecto al pollo muy rara vez le ha faltado cocinar. Mayormente siempre estuvo muy rico el pollo y todo lo demás”

Nota. Respuesta de la comunicación personal con L. Silva el 15 de mayo de 2024.

Tabla G2: Respuestas cliente Pilar Chumpitaz

Variable	Cliente: Pilar Chumpitaz
Disponibilidad	“Considero que sí atiende rápido, es decir, sabe qué preguntas hacer pero lo hace de forma brusca, cero amable. No me gusta mucho eso. Después, sí es rápida.”
Comunicación	“Atiende rápido, es decir, sabe qué preguntas hacer pero lo hace de forma brusca, cero amable. No me gusta mucho eso. Después, sí es rápida como dije.”
	“Podrían contratar a alguien más solo para las entregas a domicilio. Cuando voy al restaurante, veo que la misma persona que recibe los pedidos también atiende en la caja. Además, sería bueno que esa persona atienda más rápido y amablemente. El teléfono suena mucho y la persona que responde no contesta todas las llamadas ni es muy amable. Sugiero tener una persona solo para contestar el teléfono y hacer las entregas para mejorar el servicio. Podrían tener un manual sobre cómo atender mejor y qué preguntas hacer.”
	“Me gusta cómo atiende, está bien, pero siempre puede ser mejor.”

Tabla G2: Respuestas cliente Pilar Chumpitaz (continuación)

Variable	Cliente: Pilar Chumpitaz
Tiempo de entrega	"Si lo menciona, pero no es el real. La mayoría de veces que dice el tiempo, en realidad es mayor de lo esperado."
	"La entrega tarda de 30 a 45 minutos. Lo cual no me hace sentir contenta. Quisiera que llegara en 20 minutos, ya que sé que no vivo muy lejos. Creo que podrían ser más rápidos o al menos informarme si hay algún motivo para la demora".
Empaquetado	"El empaquetado, aunque conserva bien la comida, no es adecuado porque hace que las papas suden demasiado. Además, la forma en que sirven las cremas es incómoda, ya que romper las bolsitas resulta molesto."
Calidad	"Si, básicamente es porque cuando haces el delivery, este demora mucho. Entonces, a pesar de que llegue el producto, este llega tibio o semi-caliente. Además, cuando estás en el local tienes la oportunidad de pedir cualquier insumo extra que necesitas como mondadientes, servilletas, más cremas."

Nota. Respuesta de la comunicación personal con P. Chumpitaz el 18 de mayo de 2024.

Tabla G3: Respuestas cliente Rony Espinoza

Variable	Cliente: Rony Espinoza Baltazar
Disponibilidad	"En las llamadas, generalmente me contestan rápidamente...aunque ocasionalmente suena ocupado, comprendo y espero pacientemente, lo cual suele durar alrededor de 2 minutos."
Comunicación	"Cumple con mis expectativas porque nunca le vuelvo a repetir las cosas, siempre me entiende a la primera."
Tiempo de entrega	"En mi caso, sinceramente todo está perfecto. Suelen llegar siempre a la hora"
Empaquetado	"mmm ahí sí considero que no es el adecuado, se podría mejorar porque la comida viene sudando porque está caliente y eso le quita o le cambia un poco el sabor."
Calidad	"Si considero que es de calidad porque, en general, los pedidos llegan con una buena presentación, cada plato es rico."

Nota. Respuesta de la comunicación personal con R. Espinoza el 18 de mayo de 2024.

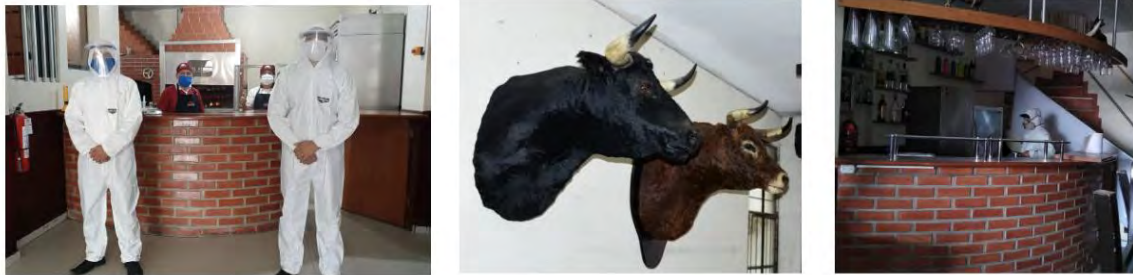
ANEXO H: Encuesta: Recuento de características y preferencias de clientes por Delivery

Figura H1: Recuento de características y preferencias de clientes por Delivery



ANEXO I: Locales de Torito Grill

Figura I1: Primer local Torito Grill - Primer Piso



Fuente: Torito Grill (s.f).

Figura I2: Segundo local Torito Grill - Primer Piso



Fuente: Torito Grill (s.f).

Figura I3: Segundo local Torito Grill - Segundo Piso.



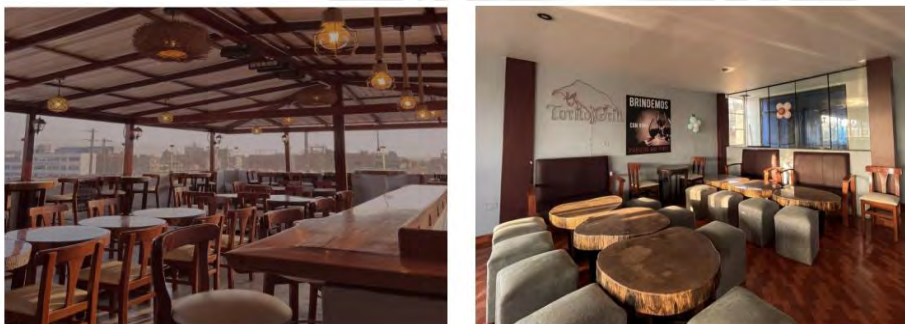
Fuente: Torito Grill (s.f).

Figura I4: Segundo local Torito Grill -Tercer Piso.



Fuente: Torito Grill (s.f).

Figura I5: Segundo local Torito Grill - Cuarto Piso.



Fuente: Torito Grill (s.f).

ANEXO J: Matriz de medidas de remediación

Tabla J1: Matriz de medidas de remediación

Oportunidad de mejora	Objetivo General	Medida de Remediación	Indicadores	Meta	Objetivo específico de la actividad
1. Criterio: Liderazgo					
<p>-Falta de metas y funciones claras de los trabajadores</p> <p>-Falta de motivación de los trabajadores.</p>	<p>-Empoderar al supervisor con herramientas clave para guiar al personal hacia el cumplimiento de metas claras y funciones definidas, mejorando el desempeño y la satisfacción laboral.</p> <p>-Incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores para mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción en el trabajo.</p>	<p>-Sistema de gestión de personal por funciones y objetivos.</p> <p>-Sistema de recompensas y beneficios</p>	<p>-Porcentaje de empleados que entienden claramente sus metas y funciones (medido a través de encuestas internas).</p> <p>-Porcentaje de trabajadores que informan sentirse más motivados después de la implementación del sistema en las reuniones trimestrales.</p>	<p>-100% de los empleados entienden claramente sus metas y funciones dentro de los primeros tres meses de implementación del sistema</p> <p>-75% de trabajadores informan sentirse más motivados</p>	<p>-Diseñar e implementar un sistema de gestión de personal por funciones y objetivos de cada trabajador que interviene en el servicio de delivery incluyendo al supervisor.</p> <p>-Diseñar e implementar un sistema de recompensas y beneficios que incluya reconocimiento por logros individuales y de equipo.</p>

Tabla J1: Matriz de medidas de remediación (continuación)

2. Criterio: Estrategia					
Falta de difusión y promoción del servicio de delivery y sus canales	Aumentar la visibilidad y promoción del servicio de delivery a través de diversas plataformas y estrategias para incrementar el número de pedidos.	-Publicidad boca a boca (Clientes recurrentes recomiendan nuestro servicio a sus conocidos). -Campañas en Facebook. -Campañas en Tik Tok.	Número de nuevos clientes que han comenzado a consumir el servicio de delivery de Torito Grill debido a recomendaciones boca a boca, campañas en Facebook y campañas en Tik Tok.	50 nuevos clientes trimestralmente	-Colocar dentro del protocolo preguntas de atención al cliente 1 pregunta sobre qué medio se enteró del delivery de torito grill. -Implementar y promover campañas en Facebook para aumentar la visibilidad del servicio de delivery y en Tiktok para atraer un público más joven.
3. Criterio: Personas					
Tiempos de Entrega: Ineficacia en el Cumplimiento de tiempos indicados	Mejorar la eficiencia en los tiempos de entrega para aumentar la satisfacción del cliente y optimizar los procesos de delivery.	-Optimizar rutas utilizando Waze. -Contratar 1 motorizado más.	-Tiempo promedio de entrega (en minutos). -Porcentaje de entregas completadas a tiempo.	-15 a 20 minutos -95%	-Implementar la optimización de rutas mediante Waze para reducir los tiempos de entrega. -Contratar un motorizado adicional para asegurar una mayor disponibilidad y eficiencia en las entregas.
Disponibilidad Deficiencias en la del Servicio de Delivery	Aumentar la disponibilidad del servicio de delivery para satisfacer la demanda de los clientes	-Atención por WhatsApp Business. -Contratar una persona más.	-Número de pedidos atendidos por WhatsApp Business. - Número de entregas de pedidos de delivery.	-30 pedidos adicionales por mes.	-Asegurar que todas las consultas y pedidos recibidos por WhatsApp Business sean respondidos dentro de un plazo máximo de 5 minutos.

Tabla J1: Matriz de medidas de remediación (continuación)

3.Criterio: Personas					
Comunicación con el Cliente Deficiente y Poco Amigable	Mejorar significativamente la satisfacción del cliente a través de una comunicación más efectiva y amigable.	-Capacitar en atención al cliente -Protocolo de atención al cliente -Protocolo de entrega de pedidos	-Aumentar en un 60% la puntuación promedio de satisfacción del cliente en las encuestas post-servicio, como resultado directo de las capacitaciones y la implementación de protocolos.	-Lograr una puntuación promedio de satisfacción del cliente de al menos 4 sobre 5 en las encuestas de satisfacción al cliente para finales del próximo año.	-Diseñar y ejecutar programas de capacitación trimestrales que cubren aspectos clave de servicio al cliente, evaluando la participación y el aprendizaje mediante pruebas de conocimiento y simulaciones de escenarios. -Establecer un sistema de monitoreo mensual para asegurar que el protocolo de atención al cliente y de entrega de pedidos se siga rigurosamente, con revisiones periódicas y ajustes basados en retroalimentación directa de los clientes.
4. Criterio: Alianzas y Recursos					
Ausencia de alianzas estratégicas para el delivery	Expandir la cobertura y mejorar la eficiencia del servicio de delivery mediante una alianza estratégica con PedidosYa	Establecer una alianza con PedidosYa para cubrir las zonas que actualmente no se llegan del cono norte.	- Número de nuevos clientes en áreas ampliadas. - Cantidad de pedidos gestionados a través de PedidosYa.	50 pedidos mensuales	Mejorar la cobertura y eficiencia del servicio de delivery, incrementando la capacidad de gestión de pedidos y alcanzando nuevas áreas de mercado.

Tabla J1: Matriz de medidas de remediación (continuación)

4.Criterio: Alianzas y Recursos					
Deficiencia en recursos para la optimización de funciones	Optimizar el servicio de delivery de Torito Grill mediante la adecuada asignación de recursos para mejorar la eficiencia operativa.	-Adquirir tablets para el registro de acontecimientos y el seguimiento de objetivos. -Usar la aplicación WAZE en dispositivos celulares de repartidores .- Comprar una moto adicional para el nuevo motorizado y así cubrir la alta demanda de pedidos.	-Porcentaje de empleados que reportan una mejora en la comunicación y la precisión del seguimiento de objetivos después de la implementación de las tablets. -Reducción del tiempo de entrega en minutos después de la implementación de la aplicación WAZE.	- Reducir el tiempo en un 15% para fines de 2025. - Aumentar la capacidad de entrega en un 25%	-Mejorar la comunicación interna y la supervisión del personal mediante tablets, facilitando un feedback efectivo por parte del supervisor y reportes precisos al dueño -Optimizar las rutas de entrega y la gestión del tiempo mediante la implementación de WAZE en los dispositivos celulares de los repartidores. -Incrementar la capacidad de entrega para satisfacer la demanda creciente de pedidos.
5. Criterio: Procesos, Productos y Servicios: Delivery					
Desorganización en las operaciones y una experiencia del cliente poco satisfactoria.	Establecer una guía para que los trabajadores internos interrelacionen sus funciones y la de sus demás compañeros	Implementar un flujo de trabajo que incluya todas las mejoras y todos los procesos que interviene cada trabajador del servicio de delivery	-Porcentaje de mejora en la eficiencia del proceso de entrega después de la implementación del nuevo flujo	95%	Mejorar la integración y coordinación de roles entre los trabajadores del servicio de delivery de Torito Grill para ofrecer un mejor servicio con una ruta y con propósito.

ANEXO K: Ficha descriptiva de actividades del flujo de atención al cliente por delivery propuesto

Anexo K1: Ficha descriptiva de actividades

Entrada		Descripción	Salida	
Entrada	Responsable		Salida	Responsable
Llamada/mensaje	Cliente	Primer contacto establecido por el cliente con el objetivo de realizar un pedido.	Respuesta a la llamada y/o mensaje en un tiempo máximo de 5 minutos	Recepcionista
Orden de pedido	Cliente	Intercambio de información con los detalles del pedido, aplicando el protocolo de atención al cliente por delivery	Ticket de confirmación del pedido correcto	Recepcionista
Ticket con orden del pedido	Recepcionista	-La orden del cliente detallado correctamente pasa automáticamente al área de cocina a través de la pantalla de pedido para ser preparado y empaquetado -La orden es entregada al repartidor a través de la boleta.	Pedido preparado y empaquetado	Cocineros Repartidor
Pedido listo para envío por delivery	Cocineros	El pedido listo para ser empaquetado es entregado a los motorizados	Recepción de pedido listo	Repartidor
Notificación de pedido listo	Repartidor	Notificación del pedido saliendo a ser entregado al destino final para reportar la hora de salida	Notificación de pedido en ruta hacia domicilio	Recepcionista
Pedido listo en dirección de entrega	Repartidor	Se entrega el pedido en un tiempo máximo de 35 minutos y se aplica el protocolo de entrega propuesto	Cliente recibe pedido conforme	Cliente
Notificación de pedido entregado	Repartidor	Se notifica que el pedido fue entregado y la hora para poder hacer el seguimiento	Registro pedido entregado y tiempo de entrega	Recepcionista
Confirmación de pedido y retroalimentación	Recepcionista	Comunicación entre recepcionista y cliente con la confirmación del pedido y aplicación de encuesta de satisfacción.	Feedback del cliente	Cliente

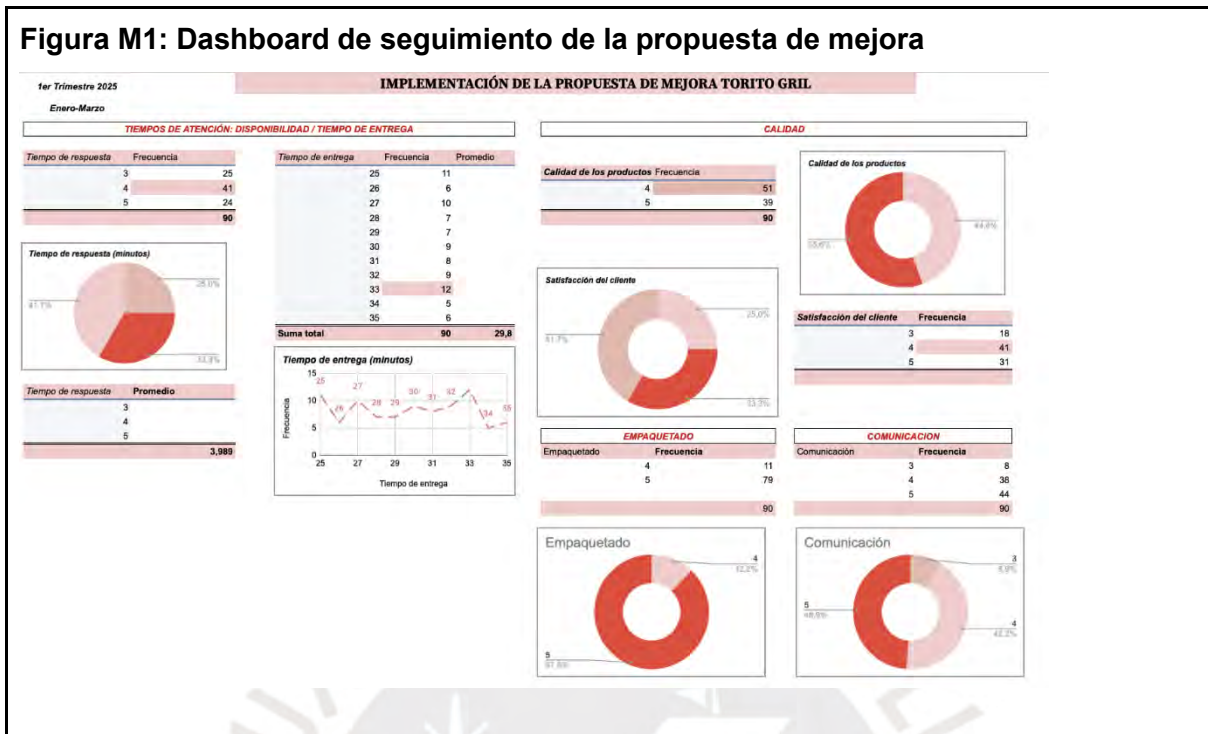
ANEXO L: Cronograma de actividades propuesto

Figura L1: Cronograma de actividades de la propuesta de mejora

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	Presentar e implementar el Sistema de gestión de personal por funciones y objetivos a cada trabajador y el Sistema de Recompensas y Beneficios	Supervisor												
	Reuniones mensuales personal y con todo el equipo	Supervisor												
2	Publicar y Buscar una nueva recepcionista de delivery	Supervisor												
3	Publicar y Buscar un motorizado	Supervisor												
4	Compra de 1 moto y tablet	Dueño del restaurante												
5	Contratar al nuevo personal	Supervisor												
6	Presentar y mandar por pdf en una reunión el Flujo de atención al cliente por delivery estandarizado	Supervisor												
7	Presentar y explicar el "Protocolo de Atención al cliente" a la recepcionista	Supervisor												
8	Presentar y explicar el "Protocolo de entrega de pedidos por delivery" al motorizado	Supervisor												
9	Formar alianza y trabajar con Pedidos Ya	Supervisor y Contador												
10	Implementar el Programa de Capacitación a la recepcionista	Especialista en atención al cliente por delivery												
11	Implementar el Programa de Capacitación al motorizado	Especialista en atención al cliente por delivery (durante la entrega del pedido)												
12	Publicidad y promoción para promover el servicio de delivery (Boca a Boca, Facebook y Tiktok)	Especialista en marketing												

ANEXO M: Dashboard de seguimiento de la propuesta de mejora

Figura M1: Dashboard de seguimiento de la propuesta de mejora



ANEXO N: Cálculo del Periodo de Recuperación

Tabla N1: Periodo de recuperación

Año	Flujo de efectivo	Acumulado
0	S/ -50,755	
1	S/ 70,761	S/ 70,761
2	S/ 81,375	S/ 152,137
3	S/ 93,582	S/ 245,719
4	S/ 112,298	S/ 358,018
5	S/ 134,758	S/ 492,776
PRD	$= 1 + ((-50,755 - 70,761) / 70,761)$ $= 0.7$ <p>Si lo convertimos a meses = $0.7 * 12$ = 8 meses</p>	

