

**Gestión de la calidad del servicio en los restaurantes
de cuatro tenedores, estudio de caso Portoviejo**

**Quality of service management in four-
fork restaurants, Portoviejo case study**

Jessica Paola Loor-Bravo¹

**Pontificia Univesidad Católica del Ecuador Sede Manabí -
Ecuador**

jloor7382@pucesm.edu.ec

Estefanía Monserrate Vélez-Moreira²

**Pontificia Univesidad Católica del Ecuador Sede Manabí -
Ecuador**

emvelez@pucem.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1296

V7-N4-2 (ago) 2022, pp. 382-393 | Recibido: 30 de julio de 2022 - Aceptado: 18 de agosto de 2022 (2 ronda rev.)
Edición especial

1 Ingeniera en Administración de Empresas Comercializadoras de Turismo
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1975-780X>

2 Postgrado en Dirección y Gestión Turística con Mención en Gestión de Destinos Turísticos
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3780-1982>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Loor-Bravo, J., & Vélez-Moreira, E., (2022). Gestión de la calidad del servicio en los restaurantes de cuatro tenedores, estudio de caso Portoviejo. 593 Digital Publisher CEIT, 7(4-2), 382-393 <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-2.1296>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La presente investigación de tipo mixta, tuvo como objetivo diagnosticar la gestión de la calidad de servicio en los restaurantes de cuatro tenedores de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí. El enfoque de la investigación fue mixto no experimental, en el que se aplicaron métodos analíticos, descriptivos y exploratorios. A través de una muestra se estableció la población en estudio, constituida por los comensales del establecimiento, con el fin de recolectar datos relevantes sobre la gestión de la calidad de servicio aplicando el modelo ServPerf, así como también entrevistas al personal administrativo y operativo. Este establecimiento de cuatro tenedores tiene varios años brindando servicios de restauración, y es especializado en carnes a la parrilla. Entre otros atributos, posee personal capacitado y certificaciones de calidad debido a las normas de higiene y seguridad que aplican en la cadena de valor del producto. Por otra parte, la aplicación del instrumento de medición de la calidad, permitió establecer tres dimensiones: calidad en la imagen del establecimiento, calidad en el desempeño de los empleados y, por último, calidad en los servicios del restaurante. Con los resultados obtenidos en el análisis FODA se establecieron tres estrategias que responden a las dimensiones evaluadas. La investigación concluyó que el modelo de gestión actual del restaurante La Parrilla de Mosko, debe implementar uno nuevo que potencie la imagen de dicho establecimiento, así como las capacidades y habilidades de sus empleados, que son la clave para generar una óptima calidad de servicio.

Palabras clave: Gestión de la calidad; Test ServPerf; servicio de restauración; calidad de servicio

ABSTRACT

The objective of this mixed-type research was to diagnose the management of service quality in four-fork restaurants in the city of Portoviejo, province of Manabí. The research approach was non-experimental mixed, in which analytical, descriptive and exploratory methods were applied. Through a sample, the population under study was established, consisting of the diners of the establishment, in order to collect relevant data on the management of quality of service applying the ServPerf model, as well as interviews with administrative and operational staff. This four-fork establishment has been providing restaurant services for several years and is specialized in grilled meats. Among other attributes, it has trained personnel and quality certifications due to the hygiene and safety standards that apply in the product value chain. On the other hand, the application of the quality measurement instrument allowed to establish three dimensions: quality in the image of the establishment, quality in the performance of the employees and, finally, quality in the restaurant services. With the results obtained in the SWOT analysis, three strategies were established that respond to the dimensions evaluated. The investigation concluded that the current management model of the La Parrilla de Mosko restaurant must implement a new one that enhances the image of said establishment, as well as the skills and abilities of its employees, which are the key to generating an optimal quality of service.

Key words: Quality management; Test ServPerf; restoration service; quality of service

Introducción

Ante la necesidad de mejorar los modelos de gestión actual en los establecimientos de alimentos y bebidas “restaurantes”, existen diversos estudios que constituyen el antecedente histórico para el desarrollo de esta propuesta de análisis de la gestión de la calidad de servicio.

Actualmente la lealtad del consumidor ha sido de sobre manera tratada, sin embargo, hasta ahora se tiene escasa claridad sobre cuáles son los factores que la explican de modo satisfactorio (Chacón & Rugel, 2018). Se han propuesto modelos donde se han establecidos relaciones entre la lealtad del cliente y diferentes factores tales como satisfacción, precio, valor percibido, confianza, entre otros (Dean & Bowen, 1994). Es así, que el concepto de satisfacción tiene relación directa con la calidad del servicio.

De ahí que lo expresado por Del Toro (2019) sobre que las empresas que quieren triunfar en el sector de servicios tienen que abandonar la estrategia competitiva y es mejor establecer una nueva política basada en la excelencia y calidad de los servicios que sea capaz de superar las expectativas de los potenciales clientes.

Por consiguiente, la gestión de la calidad según Cadena et al. (2016) debe ser considerada como estrategia y una necesidad en las organizaciones a nivel mundial. Por ello las empresas deben considerar impulsar esfuerzos en la mejora de manera continua sobre el servicio prestado a los clientes mediante la transferencia de conocimientos, la experiencia de los procesos de calidad y las prácticas para implantarlos.

Con lo expuesto anteriormente es preciso señalar que la gestión de la calidad es un proceso de gestión oportuno y adecuado de valor agregado, que promueve y ejecuta políticas de calidad en forma permanente con el objetivo de orientar actividades y procesos hacia niveles expectante y elevados y así poder obtener un nivel de calidad del servicio al público en función a necesidades y exigencias de los consumidores y/o clientes potenciales, en síntesis se considera mejorar los estándares o también llamados niveles de calidad.

Ciertamente la mejora continua significa que parte de la gestión de la calidad va orientada a incrementar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad, eficiencia y efectividad mediante políticas que son lineamientos de la institución que permiten elevar continuamente la calidad del servicio brindado (Huertas et al., 2020).

Por otro lado, es oportuno considerar que varios estudios determinan la importancia del impacto del desempeño del servicio en la perspectiva de los usuarios de una empresa (Vera & Trujillo, 2017). De ahí que la competitividad de las empresas de servicio exige excelencia en todos sus procesos tanto internos como externos, y, por lo tanto, es importante considerar el criterio del servicio al cliente que va de la mano con la dirección de la empresa.

Según lo mencionado por Ramos et al. (2020) sobre la teoría de Kotler & Keller del año 2006, manifiestan que la disposición de prestación de una empresa se pone a prueba en cada contacto con el consumidor. De ahí que los usuarios son quienes forman expectativas sobre el servicio empezando desde las experiencias previas, comentarios, publicidad de esto dependen sus perspectivas sobre el servicio que se brinda (Monroy, 2021). De modo que es oportuno considerar la evaluación del modelo SERVPERF (Service Performance) nombre que se da en función a la atención que presta el empleador evaluando su desempeño al momento de que brinda un servicio.

Con referencia al párrafo anterior es oportuno considerar que el SERVPERF es un modelo utilizado para medir la calidad del servicio, tomando en cuenta ciertos criterios que permiten evaluar expectativas teniendo una mayor convergencia y discriminación en la validez de la explicación de la construcción de la calidad del servicio (Tapia & Arteaga, 2020).

Considerando que el turismo es uno de los sectores económicos que incide en el desplazamiento de las personas, las cuales durante sus viajes demandan productos y servicios, siendo los más demandados por los viajeros

los de alimentos y bebidas (Rojas-Martínez et al., 2020), mismo que es capaz de motivar a las personas a visitar destinos con la única finalidad de degustar de la gastronomía local y conocer más de la cultura receptora a través de sus sabores y aromas (Fernández, 2021). Por esta razón, muchos comensales son conscientes de la importancia que tiene la atención y la calidad con que dicho servicio es gestionado y brindado, lo que en muchas ocasiones no se cumple generando valoraciones negativas hacia el establecimiento prestante (Hormaza & Torres, 2020).

El servicio de alimentos y bebidas (llamado también restauración) se hace necesario para quienes buscan descubrir destinos turísticos por la mera motivación de conocer mucho más de la cultura receptora (Solórzano, 2021). Solamente en el año 2019, según Carrillo (2020) a nivel mundial se gastó por concepto de gastronomía el 40% del PIB, esto supone la importancia que tiene el brindar servicios de restauración de calidad, sin embargo, el empirismo y las malas prácticas repercuten negativamente la gestión y el desempeño de este tipo de establecimientos (AyC OT Manabí, 2022).

En el Ecuador, hay que mencionar que son muchos los factores que pueden incidir en la deficiente gestión de la calidad que prestan los establecimientos de restauración. Según Jácome (2021) en mucho de los casos una de las problemáticas que más afecta la calidad del servicio en el país, es la escasez de profesionales en esta área, así como la falta de capacitaciones que mejoren el conocimiento que poseen con respecto a la gestión de calidad.

En la costa central del país se encuentra la provincia de Manabí, reconocida por sus playas y gastronomía típica por la que goza renombre en todo el territorio (Gad Manabí, 2020). En la provincia existen diversos tipos de establecimientos que ofertan el servicio de alimentos y bebidas, desde restaurantes de uno, dos y cuatro tenedores, cafeterías, bares, servicio de catering, plazas de comidas, establecimientos móviles (MINTUR, 2022).

De esta forma, entre todas las ciudades de la provincia, la más importante a nivel político es la ciudad de Portoviejo, que en el año 2019 fue declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como ciudad creativa. Esta ciudad se encuentra ubicada en el valle del río Portoviejo, rodeada de montañas llena de vegetación correspondiente al bosque seco tropical. Posee un clima subtropical y una temperatura promedio anual de 25 Co. Tiene una población de 206.682 habitantes (INEC, 2020), siendo la segunda más poblada de la provincia (GAD de Manabí, 2020).

En la ciudad de Portoviejo, existen alrededor de 121 establecimientos de restauración registrados en el catastro oficial del Ministerio de Turismo, de los cuales 1 se considera de primera, 18 de segunda, 63 de tercera y 19 de cuarta categoría, así mismo existen 20 restaurantes recategorizados, totalizando 18 restaurantes de 1 tenedor, 1 de 2 tenedores y 1 de 4 tenedores (MINTUR, 2022). Los restaurantes de cuatro tenedores poseen características que los diferencian de los otros restaurantes en cuanto a la infraestructura del establecimiento, procesos y los servicios que oferta.

Se identifica la necesidad de que aquellos restaurantes de cuatro tenedores de la ciudad de Portoviejo, y en vista del renombre que esta ciudad posee como centro político y turístico de la provincia, evalúen la gestión de sus servicios a fin de implementar nuevos modelos de calidad. En base a lo expuesto anteriormente, el objetivo de la investigación fue diagnosticar la gestión de la calidad de servicio en los restaurantes de cuatro tenedores de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí.

Métodos

Esta investigación tuvo como finalidad diagnosticar la gestión de la calidad de servicio en los restaurantes de cuatro tenedores de la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, con la finalidad de proponer acciones estratégicas de mejora al modelo de gestión actual. A continuación, se describen los métodos, técnicas

e instrumentos utilizados para la consecución del objetivo de estudio.

1) Diseño y enfoque de la investigación

La investigación tuvo un diseño mixto de carácter cualitativo y cuantitativo no experimental, con un enfoque etnográfico, puesto que se aplicaron métodos analíticos, descriptivos, exploratorios y de observación directa.

2) Población y muestra

Se aplicó un muestreo por conveniencia para establecer la muestra de la población a aplicarse el Test ServPerf, dirigido a los comensales. Por otra parte, para la aplicación de las entrevistas se seleccionó al personal administrativo y operativo del único restaurante de cuatro tenedores de la ciudad de Portoviejo “La Parrilla de Mosko”.

La fórmula para calcular la muestra estadística para la aplicación del test ServPerf a los comensales es la siguiente:

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

$N = 2000$ (comensales proyectados a 2 meses)

$Z_{\alpha} = 1.96$

$p = 0.05$

$q = 0.95$

$d = 5\%$

El tamaño de la muestra fue de 322 comensales.

3) Técnicas de investigación e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: cuestionarios, entrevistas, observación directa, documental, y bibliográfica. Por otra parte, los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron el Test ServPerf para diagnosticar la calidad de servicio del establecimiento, para conocer la gestión del servicio se aplicaron entrevistas estructuradas

semi abiertas a administrativos y gerente del establecimiento.

4) Técnicas de análisis de datos

Análisis de contenido comprensivo e interpretativo, mediante las entrevistas de preguntas semiestructuradas, permitieron obtener detalles profundos de los entrevistados y de los encuestados. Por esta razón, se aplicaron técnicas para medir la calidad de los procesos de gestión, así como matrices para analizar y sintetizar la información que fue recopilada durante el proceso de investigación.

En la evaluación de la gestión actual se aplicó una matriz FODA, definiendo el modelo de gestión de calidad que se ajuste a la realidad de este tipo de establecimiento. Finalmente, a través de técnicas de análisis y síntesis de datos se establecieron estrategias de las que derivó en un nuevo modelo de gestión de la calidad para dichos establecimientos.

Resultados

Análisis de la gestión actual en el restaurante de Cuatro tenedores “La Parrilla de Mosko” de la ciudad de Portoviejo

Este establecimiento, fue creado en el año 2013, desde el inicio de sus labores se ha especializado en diversos cortes de carnes, influenciado por estilos internacionales provenientes de Argentina y Uruguay. Este tipo de empresa es de carácter familiar, razón por la cual todos sus miembros (profesionales en el área de servicios y administración de empresas), han aportado con sus conocimientos y experiencias, lo que ha distinguido a este restaurante de otros similares.

Está ubicado en la ciudad de Portoviejo, provincia de Manabí, en la ciudadela 1 de Mayo (calle Atanacio Santos y 25 de Diciembre, esquina), cerca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, con un horario de atención de martes a domingo desde las 18:00 hasta las 22:30; el personal labora desde las 16:30 hasta las 23:00, aunque en temporada alta tales horarios pueden variar. Cabe recalcar que todo

su personal cuenta con un sueldo fijo establecido más propinas y beneficios en base al sistema de contratación actual, así como afiliación al seguro social (IESS).

La categoría de “restaurante de cuatro tenedores” fue designada por el Ministerio de Turismo de Ecuador, debido al cumplimiento de los requisitos que exige la normativa vigente para establecimientos de alimentos y bebidas, y a los productos de calidad que oferta, de acuerdo con la opinión de la mayor parte de sus clientes. Los diversos platos poseen un valor agregado basado en la utilización de materia prima calificada y certificada. Por otra parte, el personal ha sido capacitado en la producción de alimentos y cocina, así como en el cumplimiento de normas de higiene y seguridad alimentaria.

Figura 1

Mesero realizando la prestación de servicios a los comensales del restaurante



Nota: En la fotografía se observan, la presentación de los productos ofertados en el restaurante, así como la organización de las mesas y vestimenta de los meseros de “La Parrilla de Mosko” (Fotografía: Jessica Loor).

Los productos que ofrece La Parrilla de Mosko, están dirigidos a un segmento de mercado medio/alto, siendo sus principales clientes adultos de entre 25 a 65 años, los cuales gustan de cortes y asados a la parrilla. La mayor

parte de sus clientes provienen de la misma ciudad de Portoviejo y de otros cantones de la provincia de Manabí. Este establecimiento tiene una capacidad de carga de 100 comensales.

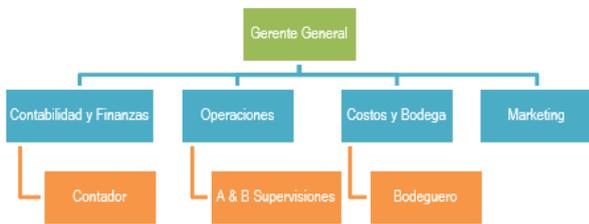
En el modelo actual de negocio, este establecimiento ha aplicado un tarifario de costos que varía desde los \$6 a \$25 dólares, dependiendo del plato (sea un piqueo, entrada o plato fuerte), buscando un equilibrio entre la cantidad de dinero con base al costo por la que pague el cliente y la calidad del producto que recibe, resaltando el valor agregado que se ofrece en cada uno de los platos ofertados.

Para la proyección de las ventas, se toma en cuenta la demanda insatisfecha anualmente; así como también el consumo promedio por persona. En el caso de la Parrilla de Mosko el consumo promedio por persona es de \$18,50 lo que incluye el plato de la casa más una bebida. Cabe mencionar, que el primer canal utilizado como estrategia de marketing es la recomendación de boca a boca, a través de amigos y familiares cercanos, así como también la publicidad mediante medios de comunicación, como la radio, prensa, revistas informativas y redes sociales.

Este restaurante, ha firmado convenios con *Diners Club*, ofreciendo descuento a las personas que utilicen esta tarjeta de crédito para su consumo dentro del establecimiento. Por otra parte, se ha participado en procesos de certificación de calidad, tanto con el Ministerio de Turismo, el Municipio del cantón Portoviejo y el Arcsa, lo cual contribuye de manera significativa a mantener y mejorar día a día los estándares de calidad que se manejan dentro del negocio. En cuanto a la organización se ha planificado un organigrama de administración y dirección que se maneja bajo las siguientes unidades de negocios:

Figura 2

Organigrama funcional La “Parrilla de Mosko”



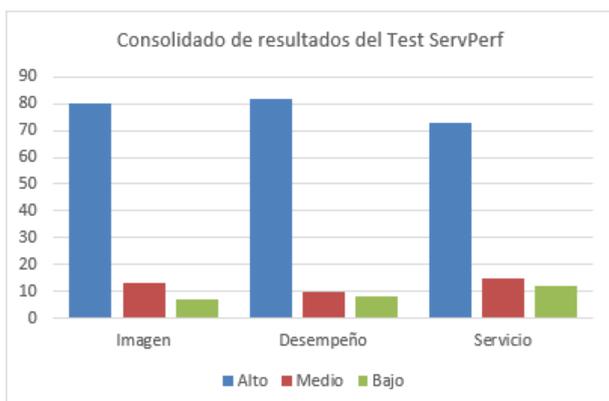
Nota: Elaborado a partir de datos facilitados por el establecimiento.

Evaluación de la gestión actual del restaurante de cuatro tenedores mediante la herramienta SERVPERF

A través de la aplicación de la herramienta ServPerf a un total de 322 comensales del restaurante La parrilla de Mosko. Esta población de estudio se encuentra en un rango de edad de entre 26 a más de 46 años (siendo esta la más notable). Por otra parte, otro dato interesante es que el 83% de los encuestados eran mujeres, y que al menos el 53% visitaba el establecimiento una vez al mes.

Figura 3

Consolidado de los resultados del test ServPerf en sus tres dimensiones



1) Calidad en la imagen del restaurante

De acuerdo con los resultados del Test ServPerf, el 80% de los encuestados opinó que la calidad de la imagen del restaurante es alta (por ejemplo, en la decoración, muebles y

mesa), siendo los aspectos que más destacaron la vestimenta apropiada y pulcra del personal, interés de los empleados por resolver algún problema suscitado con el servicio y en mejorar alguna observación hecha por los clientes. Sin embargo, uno de los que presentó menor, pero no por eso menos relevante, fue el tiempo de espera para entregar las órdenes (70%). A pesar de que la valoración de los clientes podría ser subjetiva, es importante considerar estas opiniones con valoraciones muy bajas, respecto a la calidad en la imagen del restaurante, para entender el porqué de dichas respuestas.

2) Calidad en el desempeño de los empleados

El valor promedio entre las respuestas de todos los encuestados respecto a esta dimensión fue favorable con el 82% de las opiniones. Siendo los aspectos más destacados el comportamiento de los empleados, el cual genera en los comensales una sensación de confianza (según el 82.7%). Por otra parte, con un porcentaje de respuestas similar, determinaron que los empleados brindan la mayor información posible respecto a las preguntas que realizan los usuarios antes, durante y después de consumir el servicio, así como en la empatía que demuestran en la atención personalizada con algún tipo de necesidad específica. Sin embargo, el ítem con menor valoración fue respecto al tiempo de espera de entrega del pedido, a pesar de que el 75% opinó que se siente a gusto con que los empleados les informen y atiendan con rapidez, pero el resto de los encuestados tuvo una respuesta negativa.

3) Calidad en los servicios del restaurante

Esta dimensión tuvo un promedio de valoración del 73%, siendo la más baja con respecto a las anteriores, esta se enfoca en los servicios desde la política del establecimiento percibida por los clientes. Los resultados indicaron que el 82,5% de los comensales opinaron que sienten que son la prioridad del establecimiento desde el momento que ingresan a este, por otra parte, los horarios según el 77,5 % opinó que son convenientes para ellos. Otro aspecto importante,

es la variedad de los servicios, a pesar de que este fue valorado con el 70%. Se puede concluir que generalmente, al igual que las otras dimensiones, la calidad del servicio es percibida como buena (alta), pero también existe ese 27% que piensa lo contrario.

Resultados de las entrevistas a empleados

Este establecimiento cuenta con cinco empleados contratados, el 80% de estos son hombres, con una edad promedio de entre 19 a 29 años. Los cargos que ocupan son: mesero, chef, cocinero y cajera; y han laborado en el establecimiento de entre 2 a 9 años. La entrevista aplicada centró principalmente en recoger datos sobre tres dimensiones, a continuación, se exponen los resultados obtenidos a partir de este instrumento:

a) Competencias en seguridad alimentaria, el 80% de los empleados tiene conocimientos sobre prevención y control para identificar cualquier agente peligroso que pueda afectar la integridad de los alimentos, así como de sistemas de trazabilidad. Por otra parte, el 100% afirmó estar capacitados para realizar de forma eficiente el mantenimiento e higiene de las instalaciones y protocolos de autocontrol, así como también para entrenar a nuevos empleados en las mismas competencias.

b) Atención al cliente, el 100% de los empleados expresó que posee los siguientes valores y habilidades: empatía, comunicación, cómo saber vender, inteligencia emocional, resolución de conflictos y presentación personal. Sin embargo, el 80% de ellos expresaron que las habilidades en las que presentan menos dominio es el manejo del tiempo, debido a que, en temporada alta, sobre todo, el nivel de exigencia de los clientes se incrementa. Por otra parte, el 40% expresó que les cuesta mucho manejar el estrés producido durante la jornada laboral.

c) Estrategia de calidad que aplican. Cada uno de los empleados aportó con una estrategia distinta, entre las que se mencionan: llegar con una buena actitud y habla hacia el cliente; actitud positiva al realizar cualquier cosa; tener

un control diario del servicio de los meseros; control diario de la materia prima para mantener la calidad de los insumos y productos adquiridos; tratar a los clientes y compañeros de trabajo, con igualdad y respeto.

d) Factores que inciden en una mala gestión, los empleados indicaron que, de acuerdo con su criterio, los aspectos negativos que afectan el buen desempeño y la calidad corresponden a: demostrar una mala actitud cuando se atiende a los clientes, por otra parte, incumplir con los procesos y no ser comunicativo ante cualquier novedad o inconveniente suscitado.

Resultados de las entrevistas a la gerencia del restaurante

La gerente del establecimiento es profesional en el área de administración de empresas, tiene 38 años, y posee 12 años de experiencia administrando establecimientos de restauración, además de tener dominio en el idioma inglés. A continuación, se describen las competencias y habilidades que posee para desempeñar el cargo de gerente en el restaurante de cuatro tenedores “La Parrilla de Mosko”.

a) Competencias en seguridad alimentaria, al igual que los demás empleados del establecimiento, la gerente posee habilidades y conocimientos para aplicar medidas de seguridad e higiene alimentaria, así como también para el mantenimiento, salubridad de las instalaciones y su administración. Por otra parte, tiene la capacidad para asesorar en las tareas de comunicación y formación hacia nuevos empleados sobre la trazabilidad en la cadena de valor de los alimentos.

b) Conocimientos de atención al cliente, entre las habilidades que posee la gerente, destacan la comunicación, manejo de ventas, inteligencia emocional, manejo de tiempos, presentación personal y resolución de conflictos.

c) Estrategia para generar una óptima calidad de servicio en el restaurante. La gerencia mencionó que una estrategia que considera importante y que se ha implementado es conocer

las necesidades de los clientes, ya que, según su opinión, siempre es importante escucharlos y prestar atención a sus sugerencias.

d) Normas de gestión de la calidad de su conocimiento y que considera pertinente aplicar. La gerente de “La parrilla de Mosko”, posee conocimientos básicos de las normas ISO. Actualmente se aplican las normas basadas en un programa de certificación turística otorgada por el GAD municipal de Portoviejo denominada “Sello de calidad Turística” en donde justamente se alcanzó la calificación máxima ORO.

Análisis FODA

Tal y como se ha podido observar en los resultados obtenidos de la caracterización del establecimiento, La parrilla de Mosko goza mayormente de excelentes calificaciones y opiniones de sus clientes, tal y como lo demostró la aplicación de la herramienta ServPerf, así como de las entrevistas al personal operativo y administrativo. Por otra parte, para evaluar el modelo de gestión actual (2022), se aplicó un análisis FODA, cuyos ítems se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 1

Análisis FODA del establecimiento de cuatro tenedores “La Parrilla de Mosko”

Fortalezas	Oportunidades
Ser pioneros en el tipo de productos que ofrece, a la parrilla.	Crecimiento del mercado.
Servicio con altos estándares de calidad certificados.	Distinciones de la ciudad de Portoviejo en el ámbito gastronómico como ciudad creativa, las cuales pueden incidir en el incremento de la demanda.
Productos propios, para uso en el restaurante elaborados con materia prima de calidad.	Incursionar en la apertura de nuevos locales comerciales dentro y fuera de la ciudad.
Buena relación entre precio, cantidad y calidad de los productos.	Realizar alianzas de promoción y marketing con medios de comunicación locales y turísticos.
Atención profesional personalizada y con años de experiencia.	Ofertar el servicio a otros segmentos como empresas públicas y privadas para catering y eventos.
Sistema de Seguridad y Vigilancia Continua UPC en el área de influencia del establecimiento.	Innovación de productos culinarios, incursionando en nuevas técnicas de cocina fusión.
Estrictas normas de higiene, buenas prácticas de BPM.	

Tratamiento y maduración de cárnicos por profesionales calificados.

Debilidades	Amenazas
Falta de estacionamientos públicos en el sector.	Incremento de precios de proveedores, debido a la variación de precios en los insumos y materia prima.
Afectaciones financieras generadas por la pandemia mundial.	Competencia desleal, principalmente en la zona de influencia del establecimiento.
Crecimiento de locales informales en el sector.	Crisis económica nacional provocada por desequilibrios económicos internacionales.
Reducción de personal, debido a la crisis generada por la pandemia.	Crisis social: inseguridad debido al incremento de la delincuencia.

Nota: El análisis FODA ha sido elaborado a partir de los datos recopilados en las entrevistas, encuestas y de la observación directa a través del trabajo de campo.

Con base a los resultados obtenidos en el Test ServPerf, las entrevistas realizadas y el análisis FODA, los indicadores del modelo de gestión actual exponen los siguientes resultados:

Tabla 2

Indicadores del modelo de gestión actual de La Parrilla de Mosko

Dimensiones	Indicadores positivos	Indicadores negativos
Imagen del restaurante	Las instalaciones son visualmente atractivas y en el interior demuestran pulcritud en la higiene, organización y sobriedad de la decoración.	En los exteriores se observa la fachada del establecimiento algo deteriorada y con falta de mantenimiento.
	La presentación de los empleados es adecuada y generan una sensación de seguridad como primera impresión durante el recibimiento.	Por otra parte, la inexistencia de un estacionamiento seguro puede afectar el factor de decisión de los potenciales clientes.
Desempeño de los empleados	Los empleados poseen un comportamiento adecuado proyectando confianza con los clientes.	Para muchos clientes el tiempo de espera es un factor negativo, puesto que en ocasiones la orden demora un poco más de lo previsto.
	Los empleados poseen habilidades para brindar una rápida capacidad de respuesta ante las solicitudes de los clientes. El personal demuestra su empatía con el cliente al brindar una atención personalizada.	Algunos de los empleados demuestran debilidades en cuanto al manejo del tiempo de servicio. Algunos de los empleados expresaron que poseen fallencias en cuanto al manejo de estrés que produce el trabajo bajo presión.

Servicios del restaurante	Desde el ingreso al restaurante, el cliente percibe que es la <i>prioridad del establecimiento</i> . Los <i>horarios de atención</i> son apropiados con base al tipo de productos culinarios que oferta el establecimiento.	Los clientes expresaron que es necesaria una <i>actualización del Menú</i> en función de la temporada.
---------------------------	--	--

Nota: Elaborado a partir de los resultados del Test ServPerf.

Propuesta de lineamientos para el mejoramiento de la gestión de la calidad del servicio

En función de las tres dimensiones y los resultados de los indicadores más relevantes del modelo de gestión actual, se establece la siguiente propuesta de negocio para mejorar la gestión de la calidad del restaurante de cuatro tenedores La Parrilla de Mosko:

Tabla 3

Propuesta de modelo de gestión de la calidad del servicio de La Parrilla de Mosko

Nombre del establecimiento	La Parrilla de Mosko
Categoría:	Cuatro tenedores
Objetivos del modelo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la imagen comercial del establecimiento. Establecer metas o logros de forma mensual o trimestral. Aplicar mantenimiento y evaluación continua a las instalaciones y del equipamiento de servicio y cocina. Diseñar un menú especial por temporadas. Brindar formación continua a los empleados del establecimiento en inteligencia emocional y estrés. Evaluar el cumplimiento de las metas. Ejecutar las acciones de mejora continua.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad en la imagen del establecimiento. Fortalecimiento de las habilidades y capacidades del personal. Cumplimiento y alcance las acciones implementadas en al menos un 85%.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la competitividad del establecimiento. Potenciar las habilidades y destrezas del personal. Instaurar un plan de mejora continua.

Con base a lo expuesto en la tabla 3, los lineamientos propuestos se estructuraron conforme a un modelo de planificación. Esta estructura propone siete objetivos que tienen

como fin abordar las problemáticas identificadas tras los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados (test ServPerf, entrevistas y FODA), sobre la gestión de calidad del restaurante de cuatro tenedores. Es así, que, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, se fijaron tres metas enfocadas en mejorar la calidad, fortalecer el capital humano y hacer cumplir las acciones implementadas. Cada estrategia, se estructuró con base a las metas y objetivos propuestos, debido a que éstas se enfocan en la sostenibilidad del establecimiento a través de la competitividad, talento humano capacitado, y la mejora continua.

Discusión

Tal y como se ha podido observar, el establecimiento posee muchos elementos positivos en sus fortalezas. Estas características ya han sido evidenciadas a partir de los resultados del Test ServPerf y las entrevistas realizadas, destacando así los servicios que brinda el restaurante, con altos estándares de calidad certificados y avalados por instituciones como el GAD del cantón Portoviejo. Por otra parte, destacan también, la atención profesional y personalizada de parte de los empleados del restaurante y las normas de higiene y seguridad alimentaria que han contribuido sobre todo a garantizar y asegurar la calidad de servicio.

Es menester, tener muy claro, que la calidad de servicio es un factor imprescindible (Cevallos et al., 2019) para los establecimientos de restauración, puesto que deben garantizar la satisfacción de la mayor cantidad de clientes. Por esta razón, la calidad prevalece como ventaja competitiva, debido a que la óptima prestación de un servicio retribuye en el incremento de la demanda de consumidores.

De esta forma, el establecimiento debe aprovechar las oportunidades futuras que pueden traer consigo las diferentes distinciones y reconocimientos que tiene la ciudad de Portoviejo, ya que, gracias a estos aspectos, se prevé un considerable incremento en la demanda de visitantes por los siguientes años. Por otra parte, se debe continuar aplicando estrategias para fidelizar clientes y ser cada vez

más competitivos, innovando con productos culinarios, por ejemplo, quizás de cocina fusión. En consecuencia, Ramos et al. (2020), argumenta que los modelos de gestión de la calidad permiten desarrollar nuevas estrategias de mejora, ya que se establecen objetivos claros y metas viables para la empresa.

Si bien es cierto, que la imagen del establecimiento, junto con los platos que oferta, son dos de los indicadores más importantes de calidad, complementado con la atención al cliente, que, de acuerdo con Silva y Luján (2022) son estos elementos en los que el modelo de gestión debe enfocar sus estrategias de mejora continua, ya que el camino hacia el éxito implica un largo recorrido en el que los detalles son los que tendrán siempre la primera y última palabra.

Conclusión

La gestión actual del restaurante La Parrilla de Mosko, contaba con un modelo de gestión de calidad, enfocado en una atención personalizada y en el cuidado de la seguridad e higiene del establecimiento, así como de la materia prima empleada para la preparación de cada uno de los platos que oferta, y cuyos productos están certificados. Sin embargo, los resultados de la medición de la calidad indicaron que un porcentaje de la población encuestada a través del modelo ServPerf no estaba 100% conforme con el servicio y la calidad percibida. Por otra parte, el análisis de la gestión actual contribuyó a identificar aquellos componentes estratégicos que son de vital importancia para reestructurar los procesos de gestión de la calidad que posee este restaurante. Es así, que, con base a dichos resultados, se concluye que en el restaurante de cuatro tenedores “La Parrilla de Mosko”, debe enfocar sus estrategias para la gestión de la calidad en tres componentes para fortalecer la competitividad del establecimiento, estas son: las habilidades y destrezas del personal, y la implementación de un plan de mejora continua que garantice la sostenibilidad de los procesos de gestión.

Referencias bibliográficas

- Cadena-Badilla, J. M., Vega-Robles, A., Pérez, I. R., & Quiroga, J. V. (2016). Medición de la calidad del servicio proporcionado a clientes por Restaurantes en Sonora, México. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, (17), 41-60.
- Carrillo, C. (2020). *Crecimiento económico del sector gastronómico de la parroquia Ulba* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato], Ambato, Ecuador. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31478/1/616%20OE.pdf>
- Carrillo, F., Carrillo, V. y Moreno, C. (2018). CALIDAD TOTAL: Un enfoque de la administración del siglo XXI. *ReciMund*, 2(3), 634-647. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/316/html>
- Chacón, J. y Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 1-9. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p14.pdf>
- Cevallos, T., Bastidas, M., Fierro, A. y Ordóñez, E. (2019). Indicadores para medir la calidad de servicio y normas de protocolo y etiqueta, aplicando el modelo Servqual en el restaurante Tapas&Topes, de Puyo, Provincia de Pastaza. *Ciencia Digital*, 3(1), 75-91. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.263>
- Dean, J. y Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19, 392-418. <https://www.jstor.org/stable/258933?seq=1>
- Del Toro Cabrera, A. (2019). La concepción de cliente y su repercusión en la calidad del servicio en el restaurante. *Res Non Verba Revista Científica*, 9(2), 1-16.
- Fernández, B., Font-Aranda, M., Álvaro, G.

- (2021). Sistemas de control y seguridad alimentaria en los restaurantes del Parque del Marisco de la ciudad de Manta. *Revista Recus*, 6(3) pp.64-73. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31478/1/616%20OE.pdf>
- Gobierno Autónomo y Descentralizado la provincia de Manabí (Gad Manabí). (2020). *Gastronomía de la Provincia de Manabí*. Recuperado el 10 de marzo de 2021 de <https://www.manabi.gob.ec/sitio2020/turismo-manabi/comida-tipica-de-la-provincia-de-manabi>
- Hormaza, D., y Torres, R. (2020). El patrimonio cultural en los servicios turísticos en la provincia de Manabí, Ecuador. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 18(3), 385-400. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2020.18.027>
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L. y Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. <https://1bestlinks.net/IJCOW>
- Jácome, L., Zambrano, J. y Macías, J. (2021). Sistema de calidad de servicios para negocios de alimentos y bebidas en el cantón Sucre. *Revista Sinapsis*. 2(20), 1-20. <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/536>
- Ministerio de Turismo (MINTUR). (8 de enero de 2022). *Catastro turístico*. Turismo.gob.ec. Recuperado el 9 de marzo de 2022.
- Monroy, M. (2021). Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-30. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8229>
- Ramos Farroñan, Emma Verónica, Mogollón García, Francisco Segundo, Santur Manuel, Lisseth, & Cherre Morán, Isabel. (2020). El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad del servicio en una empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (2), 417-423. <https://1bestlinks.net/oJgXQ>
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W., Pacheco-Ruíz, C. y Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Silva, E. y Luján, G. (2022). Modelo teórico de gestión de la calidad del servicio para promover la competitividad de los restaurantes de cocina tradicional de la costa ecuatoriana. *Siembra*, 9(1), e3594. <https://doi.org/10.29166/siembra.v9i1.3594>
- Solórzano, R. (2021). *Evaluación de procesos administrativos para la gestión empresarial de empresas gastronómicas del destino Portoviejo* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López], Calceta, Ecuador. <http://190.15.136.145/bitstream/42000/1598/1/TTT28D.pdf>
- Tapia, G. y Arteaga, B. (2020). Evaluación de la calidad percibida del servicio por los consumidores en los restaurantes de la ciudad de Milagro. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 4(2), 176-195.
- Vera, J. y Trujillo, A. (2017). Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER). *Innovar*, 27(63), 43-60.