



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2024,
Volumen 8, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6

GESTIÓN DE CALIDAD ESTANDARIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN RESTAURANTES DE CUENCA

**QUALITY MANAGEMENT STANDARDIZATION AND
COMPETITIVENESS IN RESTAURANTS
IN CUENCA**

Rafael Mauricio Maldonado Yépez

Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano, Ecuador

Richard Antonio Martínez Villegas

Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i6.15613

Gestión de calidad Estandarización y Competitividad en Restaurantes de Cuenca

Rafael Mauricio Maldonado Yépez¹mrmaldonado@sudamericano.edu.ec<https://orcid.org/0000-0002-3578-9887>

Instituto Superior Tecnológico

Particular Sudamericano

Ecuador

Richard Antonio Martínez Villegasrimartinez@sudamericano.edu.ec<https://orcid.org/0000-0001-6655-9972>

Instituto Superior Tecnológico

Particular Sudamericano

Ecuador

RESUMEN

En Cuenca, Ecuador, se ha evidenciado que los restaurantes de cuatro y cinco tenedores enfrentan deficiencias en la calidad del servicio al cliente, lo que afecta su competitividad en un mercado turístico exigente. Este estudio tiene como objetivo desarrollar un manual de servicio adaptado al contexto local, que permita estandarizar prácticas, optimizar tiempos de atención, así como de elevar la calidad del servicio en estos establecimientos. La investigación utilizó una metodología mixta, combinando encuestas estructuradas a clientes, además de entrevistas semiestructuradas con gerentes y personal, además de observación no participante para analizar las interacciones en tiempo real. Estas técnicas permitieron identificar las principales deficiencias, como falta de amabilidad, tiempos de espera prolongados, así como un manejo inadecuado de quejas. Los resultados muestran que la implementación del manual contribuye a una notable mejora en la percepción del servicio, lo que es crucial para fortalecer el posicionamiento de Cuenca como destino turístico gastronómico de excelencia. En conclusión, el estudio destaca que un manual de servicio diseñado específicamente para restaurantes de lujo no solo es necesario si no que tiende a buscar mejorar la satisfacción del cliente, al mismo tiempo de fomentar la profesionalización del sector, potenciando la competitividad económica y turística de la ciudad.

Palabras clave: manual de servicio, calidad del servicio, restaurantes, turismo, hospitalidad

¹ Autor principal.

Correspondencia: mrmaldonado@sudamericano.edu.ec

Quality management Standardization and competitiveness in restaurants in Cuenca

ABSTRACT

In Cuenca, Ecuador, it has become evident that four- and five-fork restaurants face deficiencies in the quality of customer service, which affects their competitiveness in a demanding tourism market. The objective of this study was to develop a service manual adapted to the local context, which would standardize practices, optimize service times, and improve the quality of service in these establishments. The research used a mixed methodology, combining structured client surveys, semi-structured interviews with managers and staff, and non-participant observation to analyze interactions in real time. These techniques allowed us to identify the main deficiencies, such as unfriendliness, long waiting times, and inadequate handling of complaints. The results show that the implementation of the manual contributes to a notable improvement in the perception of service, which is crucial to strengthen the positioning of Cuenca as a gastronomic tourism destination of excellence. In conclusion, the study highlights that a service manual designed specifically for luxury restaurants is not only necessary but also tends to improve customer satisfaction, while promoting the professionalization of the sector, enhancing the economic and tourism competitiveness of the city.

Keywords: service manual, service quality, restaurants, tourism, hospitality

Artículo recibido 07 octubre 2024
Aceptado para publicación: 13 noviembre 2024



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la calidad del servicio en el sector gastronómico es un factor determinante para la competitividad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de los establecimientos de hospitalidad, especialmente en destinos turísticos con una creciente demanda de experiencias diferenciadas. La calidad del servicio es un concepto que se refiere a la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. La calidad del servicio representa un pilar esencial para garantizar la competitividad y la permanencia de las empresas en mercados altamente dinámicos y complejos (Heskett, Sasser y Hart, 1990, p. 15). Este factor no solo está vinculado a la entrega de bienes tangibles, sino también a la capacidad de satisfacer las expectativas emocionales y funcionales de los clientes, como lo destacan Berry y Parasuraman (1991, p. 15). La relevancia de este concepto aumenta en un entorno globalizado, donde la diferenciación de los servicios y la calidad de la experiencia del cliente son aspectos clave para lograr la fidelización y retención del público objetivo.

En este contexto, la ciudad de Cuenca, Ecuador, declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO, enfrenta desafíos críticos en el sector gastronómico, particularmente en los restaurantes de cuatro y cinco tenedores. Estos establecimientos desempeñan un papel relevante en la oferta turística de la región, pues representan una parte central en la experiencia de los visitantes. Sin embargo, a pesar de su importancia, presentan falencias estructurales que afectan negativamente su competitividad en el mercado.

La gestión de servicios, entendida como un proceso estratégico de diseño y entrega de experiencias que satisfacen las expectativas del consumidor, resulta fundamental en este escenario. Según Palmer (2010, p. 15), dicha gestión exige una comprensión profunda de las necesidades y preferencias del cliente, así como la capacidad de innovar y generar valor añadido a través del servicio ofrecido. Bateson y Hoffman (2011, p. 12) complementan esta perspectiva al afirmar que este proceso no se limita a la operación diaria, sino que también involucra un enfoque sistémico orientado a la creación de experiencias satisfactorias.

No obstante, en la ciudad de Cuenca, estas prácticas de gestión no han sido implementadas de manera estandarizada, lo que deriva en fallas recurrentes dentro de la prestación del servicio.



Entre las principales problemáticas destacan los tiempos prolongados de espera, la falta de eficiencia en la atención y resolución de quejas, así como la ausencia de amabilidad en el trato por parte del personal. Estas deficiencias no solo afectan la percepción del cliente, sino que impactan de forma directa en la experiencia general, reduciendo la satisfacción y, por consiguiente, debilitando el posicionamiento competitivo de estos restaurantes en el mercado turístico. Estos problemas no solo generan insatisfacción, sino que también inciden directamente en la lealtad y la recomendación del cliente, factores esenciales en la economía del turismo gastronómico (Rust & Oliver, 1994, p. 12).

La evaluación de la calidad del servicio, según lo indicado por Bolton y Drew (1991, p. 376), es un proceso multidimensional y complejo que se desarrolla en diversas etapas. Los clientes valoran la calidad de los servicios a partir de dos aspectos fundamentales: las expectativas previas que poseen antes de la prestación y las experiencias directas vividas durante el proceso de servicio. En este sentido, factores como la calidad del servicio, la justicia procesal y la satisfacción del cliente resultan determinantes en las intenciones conductuales de los consumidores dentro de establecimientos gastronómicos.

Fundamentalmente la calidad del servicio se define como la capacidad de un restaurante para responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas de sus clientes. Este elemento no solo se vincula a la entrega eficiente del producto final, sino también a la creación de una experiencia que genere valor y cumpla con las exigencias tanto funcionales como emocionales del consumidor. Por su parte, la justicia procesal hace referencia a la percepción del cliente respecto a la equidad y transparencia del proceso de prestación del servicio (Wu, 2013, p. 143). Dicho de otra manera, los consumidores evalúan no solo el resultado final del servicio, sino también la forma en la que este es gestionado, lo que incluye tiempos de espera, resolución de problemas y trato recibido.

En la Atenas del Ecuador, los restaurantes de lujo, específicamente aquellos clasificados como de cuatro y cinco tenedores, enfrentan serios desafíos derivados de problemas estructurales que afectan su operación diaria. La falta de procesos estandarizados en la prestación del servicio, sumada a una capacitación insuficiente del personal, refleja una carencia en la gestión profesional de estos establecimientos.



Estas deficiencias impactan negativamente en la percepción de la calidad del servicio y en la confianza del cliente, limitando así las posibilidades de ofrecer una experiencia gastronómica satisfactoria y posicionarse de manera competitiva en el mercado turístico local e internacional.

Lo anterior corrobora la Teoría de los GAPs de Calidad del Servicio planteada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985a, p. 44-45), donde se identifican discrepancias entre las expectativas del cliente y la percepción real del servicio. Los cinco GAP identificados son: GAP 1: la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio por parte del proveedor; GAP 2: la brecha entre la percepción del servicio por parte del proveedor y la especificación del servicio; GAP 3: la brecha entre la especificación del servicio y la entrega del servicio; GAP 4: la brecha entre la entrega del servicio y la comunicación del servicio al cliente; y GAP 5: la brecha entre la expectativa del cliente y la percepción del servicio real. La identificación y el cierre de estos GAP son fundamentales para mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985b, p. 44-45).

De la misma forma, la gestión de operaciones de servicio, según Johnston y Clark (2008, p. 12), requiere una planificación estructurada de actividades que aseguren el cumplimiento de las promesas de valor ofrecidas a los clientes. En el ámbito gastronómico, esto demanda una integración efectiva entre el diseño del servicio, la ejecución operativa y la interacción directa con el cliente. No obstante, en los restaurantes analizados, dicha integración se presenta fragmentada, lo que deriva en inconsistencias operativas que afectan negativamente la calidad percibida. Como lo destacan Ryu, Lee y Kim (2012, p. 202), factores como la calidad del entorno físico, la comida y el servicio resultan determinantes en la percepción de valor del cliente y en sus intenciones conductuales.

Por otro lado, la satisfacción del cliente constituye un elemento esencial, entendido como la evaluación general que el consumidor realiza sobre su experiencia en un establecimiento. Sin embargo, Torres y Kline (2013, p. 643) advierten que la satisfacción por sí sola no garantiza la fidelización ni la retención de clientes; es necesario ir más allá, generando experiencias únicas que no solo cumplan, sino que superen las expectativas del cliente, haciéndolo sentir especial y valorado.



Podemos adicionar que, además de las deficiencias operativas previamente identificadas, se observan fallas significativas en el entorno físico de varios restaurantes de lujo. Bitner (1992, p. 58) sostiene que el diseño físico de un servicio desempeña un papel crucial en la satisfacción y lealtad del cliente, al comunicar calidad y generar confianza en la experiencia ofrecida. Sin embargo, en los establecimientos analizados, este aspecto es frecuentemente subestimado, limitando su capacidad para ofrecer experiencias memorables que contribuyan a fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado turístico.

De manera complementaria, el marketing de servicios surge como un enfoque estratégico esencial para crear y entregar experiencias que respondan de manera integral a las expectativas del cliente. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018, p. 12) enfatizan que este enfoque implica la integración de la atención al cliente en todas las etapas del servicio, desde el diseño inicial hasta la entrega efectiva. Kandampully et al. (2018, p. 21) refuerzan la necesidad de priorizar la gestión de la experiencia del cliente como una estrategia fundamental para cualquier negocio orientado al servicio.

De manera, que los GAPs documentados en la calidad del servicio de los restaurantes de lujo en Cuenca evidencian la necesidad de una intervención estructurada y urgente. Los resultados del estudio no solo confirman que la satisfacción del cliente es un factor clave para su fidelización, sino que también resaltan la importancia de un enfoque holístico. Este enfoque debe incluir la estandarización de procesos operativos, la mejora del entorno físico y la implementación de estrategias proactivas para solucionar las deficiencias identificadas. El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un manual de servicio adaptado al contexto local, que permita optimizar los tiempos de atención, elevar la calidad percibida y estandarizar prácticas de servicio en estos establecimientos, contribuyendo así a su posicionamiento competitivo en el mercado turístico.

METODOLOGÍA

Para comenzar, esta investigación se desarrolla bajo un paradigma mixto, el cual integra enfoques cuantitativos y cualitativos con el objetivo de abordar de manera integral las problemáticas relacionadas con la calidad del servicio en los restaurantes de cuatro y cinco tenedores en la ciudad de Cuenca.



De acuerdo con Creswell y Plano Clark (2018), este enfoque metodológico permite combinar mediciones objetivas con un análisis profundo de las percepciones subjetivas de los participantes, lo que facilita la obtención de una visión más completa y holística del fenómeno en estudio. La elección de este paradigma responde a la naturaleza compleja del problema, que exige no solo cuantificar las deficiencias existentes, sino también comprender las dinámicas humanas y operativas que las originan. En cuanto al tipo de estudio, este se clasifica como descriptivo-relacional, ya que se enfoca en describir detalladamente las principales falencias presentes en el servicio al cliente, al mismo tiempo que explora las relaciones entre variables clave. Entre estas variables destacan los tiempos de espera prolongados, la ineficiencia en el manejo de quejas, la falta de amabilidad del personal y su impacto directo en la satisfacción del cliente. La combinación de descripciones precisas y el análisis de relaciones entre dichas variables permite identificar patrones y correlaciones significativas que contribuyen a una comprensión más profunda de la problemática.

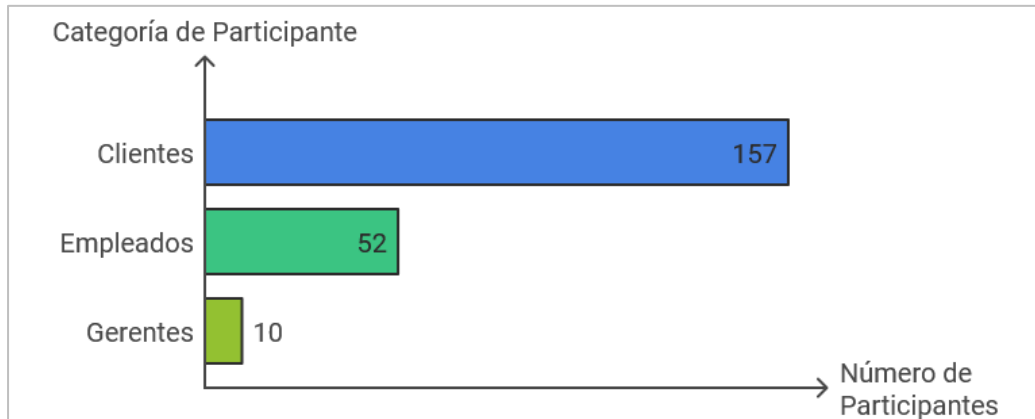
Este enfoque no solo facilita la identificación de las áreas críticas que requieren intervención, sino que también sienta las bases para el desarrollo de estrategias y soluciones adaptadas al contexto específico de los restaurantes de lujo en Cuenca. Al integrar tanto datos cuantitativos, que permiten medir objetivamente las deficiencias en los servicios, como datos cualitativos que revelan las percepciones y experiencias de los clientes y del personal, esta metodología posibilita la formulación de intervenciones fundamentadas y ajustadas a las necesidades reales de los establecimientos gastronómicos estudiados. Sobre todo, se utilizó un diseño transversal y no experimental, ya que los datos fueron recolectados en un único punto temporal, sin manipulación de las variables. Este diseño permite realizar comparaciones entre los diferentes restaurantes participantes y obtener un diagnóstico representativo del estado actual de la calidad del servicio en Cuenca.

Es importante acotar que la población objetivo incluye clientes, empleados de atención al cliente y gerentes de restaurantes de 4 y 5 tenedores en Cuenca. De acuerdo con los registros municipales y el consolidado nacional del Ministerio de Turismo, se identificaron aproximadamente 23 restaurantes en las categorías de cuatro y cinco tenedores en la provincia de Azuay, de 317 a nivel nacional.

Para la muestra, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional, como se muestra en la *Gráfica 1*, seleccionando participantes clave según su experiencia y relevancia para los objetivos del estudio.



Gráfica 1: Distribución de Participantes de la Encuesta por Grupo



Fuente: Los autores 2024.

La ilustración representa la composición de la muestra seleccionada para el estudio, que incluyó un total de 157 clientes encuestados durante horarios de alta concurrencia, asegurando una amplia representatividad de las percepciones de los usuarios en los restaurantes. Además, participaron 52 empleados con roles directamente relacionados con la atención al cliente, como meseros, anfitriones y supervisores, quienes brindaron información detallada sobre los procesos operativos y las interacciones con los comensales. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de entrevistas con 10 gerentes, cuyas perspectivas resultaron fundamentales para identificar las políticas internas, los desafíos operativos y las oportunidades de mejora en la gestión del servicio en los restaurantes estudiados. En coherencia con lo expuesto, el tamaño muestral fue calculado aplicando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Estos parámetros garantizan la representatividad de los resultados en relación con la población objetivo, aportando robustez estadística a los hallazgos obtenidos.

Para lograr una visión integral de la calidad del servicio en los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de Cuenca, se implementaron tres técnicas principales de recolección de datos. La primera técnica correspondió a la aplicación de encuestas estructuradas, dirigidas específicamente a los clientes.

Estas encuestas se diseñaron utilizando preguntas cerradas basadas en una escala Likert de cinco puntos, con el fin de medir variables clave como la amabilidad del personal, la eficiencia en la atención y el nivel de satisfacción general de los comensales. Previo a su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a una prueba piloto con una muestra de 20 clientes, asegurando la claridad y pertinencia de los ítems evaluados.

Como resultado, se alcanzó un Alpha de Cronbach de 0.87, evidenciando un alto grado de confiabilidad y consistencia interna en el instrumento utilizado.

La segunda técnica consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas, dirigidas tanto a los gerentes como a los empleados de los restaurantes seleccionados. El objetivo de estas entrevistas fue profundizar en las percepciones sobre los desafíos operativos existentes, las deficiencias en los protocolos de servicio y las posibles estrategias de mejora. Las preguntas que guiaron las entrevistas fueron previamente validadas por un panel de expertos en hospitalidad y diseño de servicios, lo que garantizó su relevancia y alineación con los objetivos específicos de la investigación.

Finalmente, se implementó la técnica de observación no participante, en la cual los investigadores asistieron a los restaurantes seleccionados en calidad de observadores externos. Durante estas visitas, se documentaron en tiempo real las dinámicas entre el personal y los clientes, utilizando una bitácora estructurada. Se registraron elementos clave como los tiempos de espera, la gestión de quejas y el comportamiento general del personal durante la prestación del servicio. Esta técnica permitió capturar aspectos no verbalizados por los participantes, aportando información complementaria a los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas.

Para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, se aplicó un proceso riguroso de triangulación de datos. Este procedimiento consistió en contrastar y cruzar la información obtenida mediante las encuestas, entrevistas y observaciones, permitiendo verificar la consistencia de los resultados y fortalecer las conclusiones finales. La integración de múltiples fuentes de información proporcionó una comprensión más completa y detallada de la problemática investigada, estableciendo una base sólida para la formulación de propuestas de mejora orientadas a optimizar la calidad del servicio en los restaurantes de lujo evaluados.

Consideraciones Éticas

Se logró obtener una resolución favorable del comité de ética institucional, denominado en este contexto como Comité Académico, encargado de supervisar la investigación. Los participantes recibieron información completa y detallada acerca de los objetivos del estudio y firmaron el correspondiente consentimiento informado.

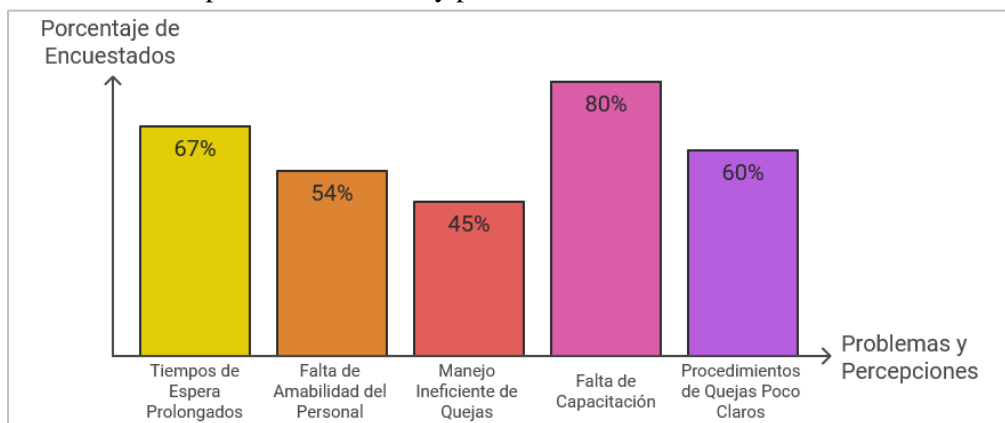


Se aseguró tanto la confidencialidad como el anonimato de los participantes, mientras que los datos personales fueron gestionados conforme a los estándares de protección de datos establecidos en la legislación ecuatoriana vigente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados derivados de las técnicas de recolección de datos empleadas en este estudio ponen en evidencia carencias significativas en la calidad de los servicios ofrecidos por los restaurantes de cuatro y cinco tenedores en la ciudad de Cuenca. Asimismo, se destaca la necesidad de implementar un manual de servicio personalizado como estrategia para optimizar la atención al cliente. En esta sección, se presentan los hallazgos más relevantes, presentado tres extractos que centran los resultados principales de esta investigación:

Gráfica 2: Percepciones de clientes y personal en restaurantes.



Fuente: Los autores 2024.

Los resultados presentados en la gráfica evidencian las percepciones de los clientes, empleados, así como gerentes respecto a las principales deficiencias en la calidad del servicio en estos restaurantes. El análisis refleja problemas que afectan directamente la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa del personal.

De acuerdo con las encuestas aplicadas a 157 clientes, un 67% identificó los tiempos de espera prolongados como el principal problema, lo que sugiere que existe una ineficiencia en la coordinación del servicio y en los tiempos de respuesta del personal. Este hallazgo es preocupante dado que el tiempo de atención es una variable fundamental para la experiencia positiva del cliente en el sector gastronómico.

Por otro lado, el 54% de los encuestados expresó insatisfacción con la amabilidad del personal, lo cual resalta la necesidad de implementar capacitaciones orientadas al desarrollo de habilidades comunicacionales y atención al cliente.

Adicionalmente, un 45% de los clientes mencionó el manejo ineficiente de quejas como una falencia crítica, evidenciando la ausencia de protocolos claros para resolver inconvenientes y mantener la confianza del cliente.

Por otro lado, en cuanto la perspectiva del personal y los gerentes. Los resultados provenientes de las entrevistas semiestructuradas con 52 empleados y 10 gerentes también son consistentes con las percepciones de los clientes. El 80% de los gerentes destacó que la falta de capacitación estructurada y más en personal ocasional o nuevo, que constituye una barrera recurrente para la implementación de estándares de servicio. Esta carencia se traduce en inconsistencias en el desempeño del personal y en una atención deficiente que impacta negativamente en la satisfacción de los comensales. Asimismo, el 60% de los empleados reportó no contar con procedimientos claros para la resolución de quejas, lo cual confirma que existe una necesidad urgente de implementar un manual de servicio que actúe como guía práctica para resolver conflictos de manera efectiva y oportuna.

En concordancia con lo anterior, los investigadores realizaron una observación no participante en tiempo real, que complementó los resultados anteriores, identificando problemas críticos en la operación diaria de los restaurantes. Se documentaron inconsistencias en el saludo inicial, demoras en la toma de órdenes y en la entrega de platillos, lo que coincide con las percepciones de los clientes sobre los tiempos de espera prolongados.

Además, la falta de coordinación entre los equipos de sala y cocina contribuyó significativamente a estos retrasos como se muestra en la *Tabla 1*. Se evidenció que, en más del 70% de los casos, las quejas de los clientes no fueron gestionadas de manera eficiente ni oportuna, lo cual refleja una ausencia de protocolos estandarizados para la atención de problemas.



Tabla 1: Distribución de clientes observados y porcentaje de problemas documentados en restaurantes de Cuenca.

Restaurante	Clientes Observados	Porcentaje (%)	% Problemas Observados
Sauja Bistro Restaurant	87	11.11	7.78
Rancho Chileno	87	11.11	7.78
Creta	70	8.94	6.25
Raquel Steak House	69	8.81	6.17
Fogomar Grill & Bar	64	8.17	5.73
Sport Planet	51	6.51	4.57
D Galia Peru Restaurant	45	5.75	4.03
Tiestos	43	5.49	3.85
Sakura Sushi Sucursal	42	5.36	3.76
El Club Del Queso	37	4.72	3.31
Mansion Matilde	38	4.85	3.40
Restaurante La Esquina	26	3.32	2.33
El Mercado	30	3.83	2.68
Restaurante El Mestizo	17	2.17	1.52
La Unica	17	2.17	1.52
Rood Grill House	15	1.92	1.34
Estancia San Juan	12	1.53	1.07
La Spritzeria	12	1.53	1.07
Alika	9	1.15	0.80
4 Reales	9	1.15	0.80

Fuente: Los Autores 2024

El análisis de resultados presentado en la tabla refleja una observación sistemática realizada a 783 clientes distribuidos en 20 restaurantes de cuatro y cinco tenedores en Cuenca. Los datos evidencian que la mayor cantidad de observaciones se concentró en los restaurantes Sauja Bistro Restaurant y Rancho Chileno, representando un 11.11% del total de clientes observados cada uno, seguidos de Creta y Raquel Steak House, con 8.94% y 8.81%, respectivamente. Estos establecimientos, al igual que el resto, presentan inconsistencias críticas documentadas, tales como saludo inicial deficiente, demoras en la toma de órdenes y entrega de platillos, así como la falta de coordinación entre sala y cocina. Como resultado, se estima que un 70% de los clientes observados experimentó algún tipo de problema durante su interacción, lo que equivale a una proporción significativa de la muestra total.



Esto confirma la existencia de necesidades estructurales en la calidad del servicio ofrecido, especialmente en la atención o en la gestión eficiente de los procesos operativos. Esto refuerza la necesidad de implementar el manual de servicio estandarizado que optimice los tiempos de atención, mejore las competencias del personal, además de garantizar una experiencia consistente y satisfactoria para los clientes.

En consecuencia, la triangulación de la información permite contrastar las percepciones de los clientes, las opiniones del personal y gerentes, los descubrimientos obtenidos a través de la observación no participante. La *Tabla 2*, se presenta la comparativa que resume las principales coincidencias y diferencias en los problemas detectados:

Tabla 2: Análisis comparativo entre percepciones de clientes, personal y observación directa.

Problemas Identificados	Percepción de Clientes (%)	Perspectiva del Personal (%)	Observación Real (Frecuencia)
Tiempos de espera prolongados	67%	80% (Falta de coordinación)	70% de los casos
Amabilidad y atención deficiente	54%	60% (Falta de capacitación)	Documentado en 50% de las interacciones
Manejo ineficiente de quejas	45%	60% (Ausencia de procedimientos)	70% de las quejas no gestionadas
Demoras en toma de órdenes/entrega	-	80% (Coordinación ineficiente)	Registrado en 70% de los casos

Fuente: Los Autores 2024.

La triangulación permite confirmar que las percepciones de los clientes coinciden significativamente con las opiniones del personal y los aciertos de la observación directa. Los tiempos prolongados de atención, la falta de amabilidad y el manejo deficiente de quejas constituyen problemas generales que afectan tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa del servicio. En este sentido, se evidencia que las causas subyacentes de estas deficiencias radican en la falta de capacitación del personal y en la ausencia de protocolos estandarizados.

Por lo cual, los resultados obtenidos son consistentes con los postulados de la Teoría de los Gaps de Calidad de Servicio (Parasuraman et al., 1985). En particular, se identifican los siguientes gaps:

- Gap 1: Desconocimiento de las expectativas del cliente. Los gerentes y empleados no logran anticipar adecuadamente las expectativas de los clientes, lo cual se manifiesta en problemas como



la amabilidad del personal y el manejo ineficiente de quejas (percepción del 54% y 45% de los clientes, respectivamente).

- Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones del servicio y su entrega real. La falta de coordinación entre sala y cocina, documentada en la observación directa, y las demoras en la entrega de pedidos evidencian inconsistencias en la implementación del servicio.
- Gap 4: Brecha entre el servicio prometido y el entregado. Los clientes perciben una calidad del servicio inferior a la esperada, como lo indican los problemas de tiempos de espera prolongados (67%) y la gestión deficiente de quejas.

Este análisis confirma que la falta en la calidad del servicio no es aislada, sino general y requieren una intervención estructurada para cerrar estas brechas, especialmente mediante capacitación continua y el manual de servicio que estandarice las prácticas operativas. Este estudio aporta una mirada integral al analizar, por primera vez, problemas que existen en restaurantes de Cuenca, desde la perspectiva de los clientes, del personal operativo y de la observación en tiempo real. A diferencia de investigaciones previas centradas en contextos más amplios, esta investigación se enfoca en un mercado turístico intermedio, resaltando las particularidades culturales y operativas de la región, buscando proponer una solución aplicable, además de replicable a través de un manual de servicio estandarizado.

Limitaciones del Estudio

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el alcance limitado de la muestra restringe la generalización de los hallazgos, ya que no se pudo incluir la totalidad de los restaurantes de (1, 2, 3) tenedores existentes en la ciudad de Cuenca. En segundo lugar, el diseño transversal utilizado implica que la recolección de datos se realizó en un solo momento, lo que impide evaluar cambios o mejoras sostenidas a lo largo del tiempo. Finalmente, aunque la observación no participante fue realizada con rigurosidad metodológica, existe un grado inevitable de subjetividad en la interpretación de las dinámicas observadas, lo cual podría influir en los resultados documentados.

CONCLUSIONES

La calidad del servicio en los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de Cuenca constituye un elemento clave para fortalecer la competitividad turística y asegurar la sostenibilidad del sector gastronómico local. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la implementación de un manual de servicio diseñado específicamente para este contexto no solo contribuye a la estandarización de las prácticas operativas, sino que también genera beneficios significativos en la percepción de los clientes, la eficiencia de los procesos internos y la profesionalización del personal. Este hallazgo valida la importancia de desarrollar estrategias sistemáticas y estructuradas que integren estándares internacionales con las particularidades culturales y operativas de los mercados locales.

Uno de los aspectos más relevantes identificados es la necesidad de formación continua en habilidades técnicas y blandas, aspecto crítico para cerrar las brechas de calidad detectadas. Un personal debidamente capacitado no solo mejora la calidad del servicio ofrecido, sino que también es capaz de anticiparse a las necesidades de los clientes, manejar situaciones conflictivas con eficacia y contribuir a la creación de una experiencia gastronómica homogénea y de alto nivel. En este sentido, el manual de servicio trasciende su función como herramienta operativa para convertirse en un mecanismo de desarrollo profesional, potenciando las competencias del equipo y promoviendo una cultura de mejora continua.

A pesar de los avances logrados, es importante reconocer que el alcance del presente estudio presenta limitaciones que sugieren oportunidades para futuras investigaciones. Resulta relevante analizar, a largo plazo, los impactos sostenibles derivados de la implementación del manual de servicio, así como evaluar la posibilidad de extrapolar estos hallazgos a otros segmentos del sector turístico, como la hotelería o los restaurantes de menor categoría. Asimismo, surge la necesidad de explorar cómo las nuevas tecnologías pueden incorporarse en la capacitación del personal y en la optimización de los procesos operativos, con el objetivo de elevar aún más la calidad percibida por los clientes.

En pocas palabras, esta investigación destaca la importancia de adoptar un enfoque interdisciplinario que combine herramientas de gestión, fundamentos teóricos sólidos y un entendimiento profundo de las dinámicas culturales y económicas locales.



Los resultados no solo benefician directamente al sector gastronómico de Cuenca, sino que también ofrecen un modelo replicable que podría aplicarse en otros destinos turísticos enfrentando desafíos similares. De este modo, se promueve una visión integral que impulsa la calidad del servicio, el crecimiento del sector y la mejora continua de la experiencia del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2011). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases* (4th ed.). Cengage Learning.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Hart, C. W. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Service Paradigm*. Free Press.
- Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service Operations Management: Improving Service Delivery* (3rd ed.). Pearson.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A critical review and synthesis of a complex phenomenon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). World Scientific Publishing.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill.
- Palmer, A. (2010). *Principles of Services Marketing* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985a,b). A Conceptual Model of Service Quality



- and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications.
- Ryu, K., Lee, H. R., & Kim, W. G. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2), 200-223.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 49(1), 75-88.
- Torres, E. N., & Kline, S. (2013). From customer satisfaction to customer delight: Creating a new standard of service for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 642-659.
- Wu, H. C. (2013). An empirical study of the effects of service quality, procedural justice, and customer satisfaction on restaurant customer behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 142-153.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

