



| POSGRADOS |

Maestría en **Administración De Empresas, Mención Gestión Financiera**

RPC-SO-30-NO.502 -2019

Opción de Titulación:

Proyecto de titulación con componentes de
investigación aplicada y/o de desarrollo

Tema:

Análisis de la Calidad del
Plato “Costilla con Moro
Meloso”, del Restaurante
“Entre Moros y Cristianos”,
Utilizando la Metodología
QFD

Autor

Melanie Ivonne Moreno Pintag

Director:

Jorge Manuel Cueva Estrada

GUAYAQUIL – Ecuador
2024

Autor(es):



Melanie Ivonne Moreno Pintag
Licenciada en Administración de Empresas
Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención
Gestión Financiera en Administración de Empresas por la
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil.
mmorenop2@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Jorge Manuel Cueva Estrada
Licenciado en Sistemas de Información
Magíster en Administración de Empresas
jcueva@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL– ECUADOR – SUDAMÉRICA

Melanie Ivonne Moreno Pintag

Análisis de la Calidad del Plato “Costilla con Moro Meloso”, del Restaurante “Entre Moros y Cristianos”, Utilizando la Metodología QFD

DEDICATORIA

Dedico este proyecto final de maestría a Dios, a mis padres, a mi familia y a mis docentes, quienes han sido pilares fundamentales en este logro y en mi camino de aprendizaje y superación.

A Dios, mi guía eterno, agradezco por darme la fortaleza, la paciencia y la sabiduría para enfrentar cada desafío. Su luz me ha acompañado en los momentos de incertidumbre y me ha recordado que todo esfuerzo, hecho con fe y amor, siempre da frutos.

A mis padres, por su amor incondicional y su ejemplo de perseverancia. Gracias por enseñarme con sus acciones el verdadero significado del esfuerzo y la dedicación. Cada paso que doy lleva consigo su apoyo y sacrificio, que han sido la base de mis sueños.

A mi familia, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante. Sus palabras de aliento y su confianza inquebrantable me dieron la motivación para superar cada obstáculo.

A mis docentes, quienes con dedicación y paciencia sembraron en mí el deseo de aprender, cuestionar y crecer. Sus enseñanzas no solo formaron mi conocimiento, sino también mi carácter.

Este proyecto es el reflejo de fe, amor y trabajo en equipo. Gracias por ser parte de este logro.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, a mis padres y a mis docentes, quienes han sido pilares fundamentales para alcanzar este importante logro en mi vida.

A Dios, por ser mi guía en cada paso de este camino. Su presencia constante me brindó fortaleza en los momentos más desafiantes y sabiduría para seguir adelante. Cada logro alcanzado es una muestra de Su amor infinito y de las bendiciones que me ha concedido.

A mis padres, por ser mi mayor fuente de inspiración. Su amor, esfuerzo y sacrificio han sido el pilar que sostiene mis sueños. Gracias por enseñarme a valorar el trabajo duro, la perseverancia y la humildad. Este proyecto es un reflejo de su apoyo incondicional y de todo lo que han hecho para que yo pudiera llegar hasta aquí.

A mis docentes, por su dedicación, paciencia y compromiso. Gracias por compartir su conocimiento y por guiarme en este proceso de aprendizaje. Sus enseñanzas han dejado una huella imborrable en mi vida y han contribuido significativamente a mi formación profesional.

Este proyecto final no solo representa un logro académico, sino el resultado del apoyo, la fe y el amor de todos ustedes. A todos, mi eterna gratitud.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Abstract	8
1. Introducción	9
2. Determinación del Problema.....	13
3. Marco teórico referencial.....	14
3.1 Competitividad	14
3.2 Factores Clave de Competitividad en el Sector Gastronómico	15
3.2.1 Calidad en el Servicio	15
3.2.2 Calidad de los alimentos.....	15
3.2.3 Eficiencia operativa	15
3.2.4 Marketing y experiencia del cliente	16
3.3 Teorías administrativas relevantes.....	16
3.3.1 Teoría de Restricciones (TOC)	16
3.3.2 Lean Manufacturing	16
3.3.3 Seis Sigma	17
3.3.1 Customer Satisfaction Theory	17
3.4 Situación del sector gastronómico en Ecuador	18
4. Materiales y metodología.....	22
4.1 Primer objetivo	22
4.2 Segundo objetivo.....	24
4.3 Tercer objetivo.....	26
5. Resultados y discusión.....	29
5.1 Fase 1: Reconocimiento de variables para evaluación de calidad	29
5.2 Fase 2: Evaluación de calidad	34
5.3 Fase 3: Recomendaciones para el emprendimiento	39
6. Conclusiones.....	45
Referencias	49

Análisis de la Calidad del Plato “Costilla con Moro Meloso”, del Restaurante “Entre Moros y Cristianos”, Utilizando la Metodología QFD

Autor:

MELANIE IVONNE MORENO PINTAG

Resumen

En un entorno competitivo como el sector gastronómico ecuatoriano, es necesario garantizar la calidad y el posicionamiento de los productos para satisfacer las expectativas de los consumidores. Este estudio se centra en el análisis del plato insignia “Costilla con Moro Meloso” del restaurante “Entre Moros y Cristianos”, ubicado en Guayaquil, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y fortalecer la competitividad del establecimiento en el mercado local.

La investigación tiene como objetivo evaluar la calidad del producto mediante la metodología Quality Function Deployment (QFD), con especial énfasis en la Casa de la Calidad. Este enfoque permitió integrar la percepción del consumidor, el análisis de la competencia y la experiencia de expertos en gastronomía y calidad. El estudio utilizó entrevistas semiestructuradas con expertos para identificar criterios relevantes en dimensiones técnicas, tecnológicas, sociales, ambientales, económicas y de mercado.

Los resultados destacan fortalezas del producto, como la selección de ingredientes frescos y el control de costos, mientras que las áreas de mejora incluyen la optimización de porciones y los procesos de almacenamiento de insumos.

En conclusión, este estudio subraya la importancia de implementar herramientas como el QFD para abordar de manera integral las necesidades del cliente y las exigencias del mercado. Las recomendaciones propuestas no solo refuerzan la competitividad del restaurante, sino que también ofrecen un modelo replicable para otros emprendimientos gastronómicos que buscan destacar en un entorno dinámico y exigente.

Palabras clave:

Calidad gastronómica, metodología QFD, competitividad, percepción del cliente, optimización de procesos.

Abstract

In a competitive environment like the Ecuadorian gastronomic sector, it is essential to ensure the quality and positioning of products to meet consumer expectations. This study focuses on analyzing the flagship dish “Costilla con Moro Meloso” from the restaurant “Entre Moros y Cristianos” located in Guayaquil, with the aim of identifying opportunities for improvement and strengthening the establishment’s competitiveness in the local market.

The research aims to evaluate the product’s quality using the Quality Function Deployment (QFD) methodology, with particular emphasis on the House of Quality. This approach allowed for the integration of consumer perception, competitor analysis, and the expertise of culinary and quality professionals. The study utilized semi-structured interviews with experts to identify relevant criteria across technical, technological, social, environmental, economic, and market dimensions. The results highlight strengths of the product, such as the selection of fresh ingredients and cost control, while areas for improvement include portion optimization and input storage processes.

In conclusion, this study emphasizes the importance of implementing tools like QFD to comprehensively address customer needs and market demands. The proposed recommendations not only strengthen the restaurant’s competitiveness but also provide a replicable model for other gastronomic ventures seeking to stand out in a dynamic and demanding environment.

Palabras clave:

Gastronomic quality, QFD methodology, competitiveness, customer perception, process optimization.

1. Introducción

La competitividad en el actual mundo comercial es un fenómeno complejo y dinámico que impulsa a las empresas a mejorar continuamente para sobresalir en un entorno desafiante. La competitividad no se limita simplemente a la rivalidad entre empresas, sino que abarca la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del cliente de manera eficiente y efectiva, adaptarse a cambios rápidos y mantener un rendimiento sostenible (López Santos et al., 2018). La globalización y el constante avance tecnológico han intensificado esta competencia, obligando a las empresas a adoptar enfoques innovadores y estrategias que les permitan diferenciarse en un mercado saturado (Vilchis & Calderón, n.d.).

Para Morales Ospina las estrategias competitivas orientadas a la reducción de costos y aquellas centradas en la satisfacción del cliente, la generación de ingresos y la calidad en el servicio poseen un alto potencial de éxito (Ospina, 2019). Esto se debe a que un cliente satisfecho tiende a mostrar lealtad, relegando a la competencia y, con frecuencia, opta por volver a utilizar el servicio o producto que fue de su agrado. Además, la satisfacción del cliente conlleva la transmisión de experiencias positivas a otros posibles consumidores, contribuyendo así a la adquisición de nuevos clientes (Zárraga-Cano et al., 2018). En este contexto, la atención al cliente y la capacidad de generar experiencias memorables se han convertido en pilares fundamentales para la sostenibilidad de las empresas (Quimis et al., 2024).

Mejía et al., agrega que la profunda comprensión de factores como la calidad y eficiencia por parte de los gerentes y administradores es importante para contextualizar la competitividad en el sector gastronómico y formular estrategias que aseguren la permanencia y éxito de una empresa en el mercado (Orden Mejía et al., 2017). Dado que el sector gastronómico abarca una amplia cantidad de empresas, es inevitable la existencia de una alta competencia entre ellas, por lo que ser eficientes y competitivos es una característica clave para la supervivencia y éxito

de las organizaciones. La necesidad de una gestión estratégica que priorice la calidad y la innovación resulta ineludible en este escenario.

La alta competitividad en el sector gastronómico ecuatoriano exige que el restaurante no solo satisfaga las expectativas del cliente, sino que las supere, diferenciándose a través de la autenticidad del plato, la calidad de los ingredientes y la excelencia en el servicio (Sargsyan, 2017). Fundamentados en procesos de alta calidad, es indispensable que los establecimientos gastronómicos en Guayaquil, especializados en platos y bebidas típicas de Ecuador, realicen evaluaciones rigurosas de la calidad microbiológica y aseguren altos estándares de seguridad alimentaria. Asimismo, es importante implementar programas de capacitación en seguridad alimentaria para el personal que manipule los alimentos (Orden-Mejía et al., 2021).

Por otra parte, la excelencia en el servicio que ofrece el personal en los restaurantes es de mucha importancia, dado que es un factor determinante que aporta significativamente en la experiencia gastronómica y en la percepción de calidad por parte de los consumidores (Becerra-Godínez et al., 2022). Un servicio atento y profesional aumenta la satisfacción del cliente, mientras refuerza la reputación y el atractivo del restaurante. Según Morales Ospina, un personal capacitado y amable puede convertirse en un factor diferenciador del establecimiento en un mercado competitivo (Ospina, 2019). Frente a esto, Mauricio et al., menciona que es determinante mejorar la calidad del servicio que ofrecen los establecimientos de comida típica ecuatoriana, esto con la finalidad de incrementar la satisfacción general de los visitantes (Carvache-Franco et al., 2018).

Para atender los retos y maximizar la rentabilidad en este tipo de negocios, resulta imperante la implementación de teorías administrativas alineadas con la gestión de operaciones, así como la aplicación de estrategias sólidas de calidad y marketing. Entre estas teorías destacan la Teoría de Restricciones, Lean Manufacturing, Six Sigma y la Teoría de la Satisfacción del Cliente, las cuales ofrecen un marco integral para optimizar procesos, maximizar la satisfacción del cliente y asegurar la competitividad a largo plazo (Ramírez et al., 2022; Guerrón et al., 2024)

La Teoría de Restricciones se enfoca en identificar y superar los cuellos de botella dentro de los procesos organizacionales, permitiendo a las empresas optimizar el flujo de trabajo y utilizar sus recursos de manera más efectiva. En el contexto gastronómico, esto podría aplicarse a la gestión del tiempo de preparación y entrega de los pedidos, garantizando que los clientes reciban sus platos de manera oportuna sin comprometer la calidad (Schneider-Palomino & Gonzalez-Díaz, 2023).

Por otro lado, Lean Manufacturing se centra en la eliminación de desperdicios y la mejora continua, promoviendo un uso eficiente de los recursos y la creación de valor para el cliente. En los restaurantes, esto podría traducirse en la optimización del inventario, el rediseño de procesos en cocina y la mejora en la distribución de espacios para maximizar la productividad y reducir costos operativos (Braúl & Ruiz, 2024).

Six Sigma, con su enfoque en la reducción de variabilidad y mejora de la calidad, es otra herramienta esencial. A través de la recopilación y análisis de datos, los restaurantes pueden identificar áreas problemáticas y desarrollar soluciones basadas en sus datos de desempeño diario, mejorando así la experiencia del cliente y la consistencia en la calidad de los productos (Braúl & Ruiz, 2024).

Finalmente, la Teoría de la Satisfacción del Cliente subraya la importancia de comprender y exceder las expectativas de los clientes. Esto implica no solo ofrecer un producto de calidad, sino también garantizar un servicio excepcional que fomente la lealtad del cliente y genere recomendaciones positivas (Nizam et al., 2022).

La aplicación conjunta o de forma individual de alguna de estas teorías permite a los negocios gastronómicos abordar de manera integral los desafíos del mercado, generando ventajas competitivas sostenibles. En un entorno tan competitivo como el sector gastronómico ecuatoriano, estas herramientas proporcionan una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas que promuevan la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el crecimiento continuo.

El estudio de calidad centrado en la "Costilla con Moro Meloso", uno de los platos más vendidos en el restaurante "Entre Moros y Cristianos", sería importante para la organización. En primer lugar, proporcionaría una comprensión detallada de la satisfacción del cliente desde la perspectiva de calidad del plato, permitiendo ajustes precisos para superar expectativas. Lo cual aportaría a la excelencia gastronómica del restaurante y de restaurantes similares. La aplicación de los resultados relacionados con la calidad potenciaría la fidelización de clientes, generando una ventaja competitiva duradera.

Al ser el plato más demandado en el restaurante; permitiría a este, aumentar sus ingresos. Comprender cómo los clientes valoran su calidad es determinante para establecer un precio competitivo; de manera que ayude a determinar también cuánto están dispuestos a pagar los clientes por la experiencia gastronómica que ofrece "Entre Moros y Cristianos".

Académicamente, el trabajo encuentra pertinencia toda vez que se alinea a las siguientes líneas de investigación:

- Emprendimiento e innovación
- Marketing y consumo

El objetivo general de este estudio es contribuir al fortalecimiento del emprendimiento local mediante el análisis del posicionamiento de mercado de productos gastronómicos, utilizando como caso de estudio la calidad del plato "Costilla con moro meloso" del restaurante "Entre moros y cristianos", a través de la aplicación de la metodología QFD. Para alcanzar este propósito, se plantean como objetivos específicos: definir los aspectos clave para la medición de calidad a partir de la evaluación de expertos; evaluar la calidad del producto considerando la percepción de los consumidores y el análisis de la competencia; y establecer recomendaciones para la mejora del producto mediante la sistematización de debilidades, oportunidades, aspiraciones y resultados.

2. Determinación del Problema

El sector gastronómico ecuatoriano enfrenta una creciente competencia, lo que obliga a los establecimientos a diferenciarse no solo mediante la calidad de sus platos, sino también a través de la excelencia en el servicio y la gestión operativa. Sin embargo, muchos negocios, especialmente aquellos especializados en comida típica ecuatoriana, presentan deficiencias en la implementación de estrategias de calidad, eficiencia en los procesos y capacitación del personal. Esto repercute negativamente en la satisfacción del cliente y, por ende, en su fidelidad y percepción del restaurante.

Adicionalmente, la falta de controles adecuados en la calidad microbiológica de los alimentos y la limitada capacitación en seguridad alimentaria representan riesgos que afectan tanto la salud pública como la reputación del negocio. En un entorno altamente competitivo, estas debilidades dificultan que los restaurantes logren superar las expectativas del consumidor, garantizar su permanencia en el mercado y contribuir significativamente al desarrollo económico del sector gastronómico ecuatoriano.

¿Cómo pueden los restaurantes especializados en comida típica ecuatoriana mejorar la calidad de sus procesos, la eficiencia operativa y la excelencia en el servicio para incrementar la satisfacción del cliente y su competitividad en el sector gastronómico?

3. Marco teórico referencial

El sector gastronómico juega un papel fundamental en la economía y la cultura de Ecuador, destacándose no solo por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), sino también por su capacidad de preservar tradiciones culinarias únicas. Sin embargo, este sector enfrenta retos significativos en un entorno de alta competencia, donde las expectativas de los consumidores son cada vez más exigentes. Para mantenerse relevantes y competitivos, los restaurantes deben innovar en sus procesos operativos, garantizar la calidad en sus servicios y productos, y adoptar estrategias sólidas basadas en teorías administrativas modernas.

Este marco teórico referencial tiene como objetivo explorar los conceptos clave de competitividad y su aplicación en el sector gastronómico ecuatoriano. Se analizan los factores que determinan el éxito de los restaurantes, desde la calidad del servicio y de los alimentos, hasta la implementación de teorías administrativas como Lean Manufacturing y Seis Sigma. Además, se examina la importancia de la capacitación del personal y la seguridad alimentaria como pilares para mejorar la experiencia del cliente y diferenciarse en un mercado saturado.

El análisis se fundamenta en investigaciones recientes y en teorías ampliamente aceptadas en el ámbito de la gestión de operaciones y el marketing. De esta manera, se busca proporcionar una base sólida para el diseño de estrategias que promuevan la sostenibilidad y el crecimiento del sector gastronómico en Ecuador.

3.1 Competitividad

La competitividad se define como la capacidad de una organización para generar valor agregado y satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y efectiva frente a la competencia (Porter, 1985). En el sector gastronómico, esta se refleja en la capacidad de los restaurantes para ofrecer experiencias únicas y

superar las expectativas de los consumidores. Esto incluye elementos como la calidad de los productos, la eficiencia de los procesos operativos, la innovación en los menús y el servicio al cliente (López Santos et al., 2018).

Según Morales Ospina (2019), las estrategias competitivas que combinan reducción de costos con calidad y satisfacción del cliente son las más exitosas. Estas estrategias no solo promueven la fidelidad del cliente, sino que también generan referencias positivas, atrayendo nuevos consumidores al negocio.

3.2 Factores Clave de Competitividad en el Sector Gastronómico

3.2.1 Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio es fundamental en el sector gastronómico. Un servicio de alta calidad implica atención personalizada, rapidez y profesionalismo, aspectos que influyen significativamente en la percepción del cliente sobre el restaurante (Becerra-Godínez et al., 2022). Además, un servicio sobresaliente fomenta la lealtad del cliente, lo que es esencial en un mercado altamente competitivo.

3.2.2 Calidad de los alimentos

La calidad de los alimentos no solo se refiere a su sabor, sino también a la seguridad alimentaria y la presentación del plato. Sargsyan (2017) enfatiza que la autenticidad de los platos y la utilización de ingredientes frescos y de alta calidad son factores que diferencian a los restaurantes exitosos. Por otro lado, Orden-Mejía et al. (2021) destacan la importancia de implementar evaluaciones microbiológicas y programas de capacitación en seguridad alimentaria.

3.2.3 Eficiencia operativa

La calidad de los alimentos no solo se refiere a su sabor, sino también a la seguridad alimentaria y la presentación del plato. Sargsyan (2017) enfatiza que la autenticidad

de los platos y la utilización de ingredientes frescos y de alta calidad son factores que diferencian a los restaurantes exitosos. Por otro lado, Orden-Mejía et al. (2021) destacan la importancia de implementar evaluaciones microbiológicas y programas de capacitación en seguridad alimentaria.

3.2.4 Marketing y experiencia del cliente

El marketing en el sector gastronómico no solo incluye la promoción de productos, sino también la creación de experiencias memorables. La teoría de la satisfacción del cliente establece que una experiencia positiva influye directamente en la lealtad y las futuras decisiones de compra (Fajriyati et al., 2020). Además, estrategias como la diferenciación de marca y la innovación en los menús son esenciales para destacarse en el mercado (Lamiña y Cueva, 2024).

3.3 Teorías administrativas relevantes

3.3.1 Teoría de Restricciones (TOC)

La Teoría de Restricciones (TOC), desarrollada por Eliyahu Goldratt, es un enfoque sistemático que identifica y gestiona los puntos críticos o cuellos de botella que limitan el rendimiento de un sistema. Según Goldratt, cualquier sistema empresarial tiene al menos una restricción que impide que alcance sus objetivos máximos. Estas restricciones pueden ser físicas, como maquinaria o espacio, o intangibles, como políticas organizacionales o limitaciones de mercado. Aunque la TOC es una herramienta poderosa, puede presentar desafíos en su implementación, como la resistencia al cambio por parte del personal o la dificultad de identificar restricciones no evidentes. Además, la dependencia de la metodología puede ser contraproducente si no se combina con otras herramientas de gestión, como Lean Manufacturing o Seis Sigma (Ortiz & Uribe, 2020).

3.3.2 Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing, también conocido como producción ajustada, es una metodología desarrollada inicialmente por el sistema de producción de Toyota, diseñada para eliminar desperdicios y maximizar el valor entregado al cliente con el

uso eficiente de los recursos. Esta metodología se enfoca en optimizar los procesos mediante la identificación y eliminación de actividades que no aportan valor, conocidas como muda. Su implementación presenta algunos desafíos, como son la resistencia al cambio, la identificación efectiva de las actividades que no agregan valor y la capacitación constante para alcanzar los estándares (Angeles & Trujillo, 2024).

3.3.3 Seis Sigma

Six Sigma es una metodología orientada a la mejora continua que tiene como objetivo principal reducir la variabilidad en los procesos, mejorar la calidad del producto o servicio y alcanzar la máxima satisfacción del cliente. Desarrollada por Motorola en la década de los 80, esta metodología se basa en el uso de datos y análisis estadísticos para identificar y eliminar defectos o fallas en cualquier proceso. Algunos de los retos que presenta esta metodología es la resistencia al cambio, la capacitación constante y sobre todo que su implementación puede demandar tiempo y recursos considerables (Antony et al., 2019).

3.3.1 Customer Satisfaction Theory

La teoría de la satisfacción del cliente se centra en comprender cómo las percepciones y expectativas de los consumidores influyen en su nivel de satisfacción después de experimentar un producto o servicio. Con la aplicación de esta teoría la empresa o emprendimiento garantiza su éxito empresarial, ya que una mayor satisfacción del cliente está directamente relacionada con la lealtad, las recomendaciones y el crecimiento del negocio (Waqas et al., 2021).

La teoría de la satisfacción del cliente tiene tres enfoques que son: El modelo de confirmación de expectativas, que propone que la satisfacción del cliente surge de la comparación entre sus expectativas previas y la percepción del desempeño real del producto o servicio (Sastoque et al., 2022); la teoría de la equidad, que sugiere que los clientes evalúan la justicia percibida en la transacción considerando lo que reciben (calidad, beneficios) frente a lo que aportan (precio, tiempo, esfuerzo) (Rivera & Soto, 2019); la teoría del afecto de consumo, que resalta que las

emociones tienen una relación directamente proporcional con la satisfacción del cliente (Mazón et al., 2020).

3.4 Situación del sector gastronómico en Ecuador

El sector gastronómico al ser uno de los más importantes en el país, este desempeña un papel esencial en la economía nacional ecuatoriana, evidenciado por su contribución significativa al producto interno bruto (Duarte-Casar & Rojas-Le-Fort, 2024). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, para 2019 en Ecuador existieron 62,080 empresas dedicadas al sector gastronómico, para el 2020 existieron 54,980; en 2021 la cantidad fue 53,045 y para 2022 hubieron 74,375. Como se puede evidenciar para 2020 y 2021 se registran las mayores salidas de empresas del sector gastronómico (INEC, 2024); pudiéndose atribuir esto al impacto de la pandemia sobre el sector económico.

El análisis local se vuelve esencial, ya que las preferencias y comportamientos de los consumidores en Guayaquil, donde se ubica el restaurante, pueden diferir significativamente de otras regiones del país. Según el INEC, en el 2019, 2020, 2021 y 2022 las tres ciudades con mayor cantidad de empresas dedicadas a la actividad gastronómica (INEC, 2024) se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Cantidad de empresas del sector gastronómico en las tres principales ciudades del Ecuador

Cantón	2019	2020	2021	2022
Quito	12,902	11,685	11,220	15,386
Guayaquil	7,650	6,872	6,425	9,464
Cuenca	3,591	3,187	3,091	3,771

Nota: Esta tabla muestra la cantidad de empresas del sector gastronómico en Guayaquil, Quito y Cuenca entre los años 2019 y 2022

Como se puede apreciar, Guayaquil ocupa el segundo lugar a nivel nacional con mayor cantidad de empresas dedicadas a la gastronomía, este resultado evidencia la importancia del estudio para la economía guayaquileña y ecuatoriana.

El actual estudio se enfocará en el restaurante “Entre Moros y Cristianos”, el cual se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en el centro comercial Polaris; este se halla en constante competencia con restaurantes populares como El Corte Steakhouse, La casa del TomaHawk, Casa menestra y Grillin Rustic Restaurant. Los grandes restaurantes utilizan diversas estrategias para captar la mayor cantidad de mercado, compitiendo en precios, calidad, experiencias y servicios. Para esto utilizan estrategias de marketing como publicidad en medios tradicionales, no tradicionales o mayoritariamente en línea (Marín-Parra et al., 2021).

El restaurante "Entre Moros y Cristianos" se enfrenta a desafíos comunes en el sector gastronómico ecuatoriano, que incluyen la alta competencia y la necesidad de adaptarse a las preferencias del cliente en constante cambio. La comprensión profunda del mercado, la autenticidad del producto y la implementación efectiva de estrategias de gestión son primordiales para superar estos desafíos y lograr la permanencia y rentabilidad a largo plazo en el mercado (Leal Jiménez & Quero-Gervilla, 2011).

Figura 1

Logo Restaurante Entre Moros y Cristianos



En lo que respecta a Entre Moros y Cristianos y cuyo logo se muestra en la figura 1, su principal plato es la “Costilla con Moro Meloso” el cual lleva en el mercado

gastronómico aproximadamente 4 años y ha sido uno de los platillos más demandados en el restaurante. El elemento diferenciador clave de este plato es su autenticidad y la cuidadosa selección de ingredientes locales y frescos. La costilla se marina meticulosamente para realzar su sabor, mientras que el moro meloso se prepara con arroz de alta calidad y especias frescas. Las papas fritas, cortadas a mano, y la ensalada fresca complementan el plato, creando una experiencia equilibrada y deliciosa para los comensales.

Así, la "Costilla con Moro Meloso" del restaurante "Entre Moros y Cristianos" se convierte en un caso de estudio pertinente para explorar cómo la competitividad se traduce en prácticas concretas en el ámbito gastronómico, influyendo en la permanencia y éxito de este emprendimiento gastronómico de aquí que el concepto y la razón de ser como restaurante se basa en la unión de dos culturas históricas, la morisca y la cristiana, a través de la comida.

Muchos emprendimientos en el sector gastronómico tienen dificultades para adaptarse a las cambiantes preferencias del consumidor y no implementan estrategias efectivas de marketing y gestión (Carbache et al., 2020). La falta de una adecuada gestión financiera de los emprendimientos, los lleva a una muerte temprana (Useche-Aguirre et al., 2021). La poca o nula rentabilidad de un emprendimiento gastronómico limita la capacidad de operación de sus actividades, lo que a su vez impide que este pueda continuar dentro del mercado y se vea obligado a abandonarlo (Carbache et al., 2020).

Es imprescindible que no solo "Entre Moros y Cristianos" sino toda empresa del sector gastronómico; deban cumplir con normativas legales esenciales en Ecuador, para este caso existen regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria establecidas por el Ministerio de Salud Pública, Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario y el cuerpo de bomberos. Además, debe atender disposiciones fiscales y laborales, garantizando la legalidad en aspectos tributarios y condiciones laborales para su personal (Campos-Sánchez et al., 2024). El respeto a normativas como: Registro sanitario de alimentos, Buenas prácticas de manufactura (BPM), Etiquetado de alimentos, Control de residuos químicos y Control de publicidad de

alimentos, están respaldadas por las entidades anteriormente mencionadas, estas aseguran y garantizan una operación ética, legal y de seguridad en todo establecimiento gastronómico en todo el país.

Según el ARCSA, en su Art. 1. Se establece que la responsabilidad de desarrollar políticas, regulaciones y normativas según lo establecido en la Ley Orgánica de Salud y en el presente Reglamento, tanto para la emisión de Registros Sanitarios como para la supervisión y control sanitario de alimentos destinados al consumo humano, recae en el Ministerio de Salud Pública. Este proceso se lleva a cabo bajo la supervisión de la Subsecretaría Nacional de Vigilancia de la Salud Pública, con el respaldo de las instancias técnicas competentes (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014).

Es importante analizar también los campos que influyen en el desarrollo de actividades del restaurante, en este caso en un contexto tecnológico en constante evolución, la presencia digital se convierte en un elemento imprescindible en el accionar y desempeño del negocio (Cudriz & Corrales, 2020). La utilización efectiva de plataformas en línea y redes sociales se ha vuelto esencial para la promoción y visibilidad del restaurante. La integración de sistemas tecnológicos como las TIC's y principalmente las redes sociales en la gestión interna también contribuye a la eficiencia operativa y mejora la experiencia del cliente (Medina-Chicaiza et al., 2022).

En un mercado donde la innovación es clave para destacarse, la digitalización y el marketing en línea se han vuelto cada vez más relevantes. La competencia en el sector alimenticio es intensa, lo que ha llevado a una mayor atención en la calidad, presentación y experiencia del cliente (Aranceta Bartrina, 2018). En este sentido el actual estudio busca realizar un análisis de calidad al plato "Costilla con moro meloso" del restaurante "Entre moros y cristianos" utilizando una metodología QFD; priorizando y enfocándose en áreas clave para garantizar que este plato cumpla con las expectativas más exigentes de sus comensales.

4. Materiales y metodología

El proceso metodológico para el desarrollo de la investigación está basado en la ejecución de la metodología Casa de la Calidad dentro del marco de referencia del Quality Function Deployment (QFD). Para lo cual y en concordancia con los objetivos específicos, se partirá por definir cuáles son las variables asociadas a la calidad del producto seleccionado para, posteriormente someter el mismo a validación tanto de competencia como de consumidor. Y, finalmente a partir de ello, establecer recomendaciones de mejora para la marca. Intención que se llevará a cabo a través de las fases que se explican a continuación y que tienen un alcance exploratorio, descriptivo y relacional dentro del método analítico – sintético.

4.1 Primer objetivo

El primer objetivo de este estudio consiste en definir los aspectos clave para la medición de calidad en el emprendimiento, a partir de la evaluación realizada por expertos en gastronomía y calidad. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un procedimiento estructurado que incluirá tres etapas principales: entrevistas con expertos, determinación de criterios importantes y la definición de los requisitos de calidad en colaboración con el dueño del negocio.

Entrevista con expertos

El primer paso del proceso consiste en realizar entrevistas con expertos en gastronomía y gestión de calidad para identificar las características clave que determinan la calidad de los productos y servicios del emprendimiento. Para ello, se seleccionan profesionales con experiencia en cocina profesional, control de calidad en la producción de alimentos y gestión empresarial en el sector gastronómico, priorizando aquellos que cuenten con un balance de conocimientos técnicos y prácticos. Las entrevistas son semiestructuradas y abarcan dimensiones fundamentales como técnica, tecnológica, social, ambiental, económica y de

mercado, permitiendo una exploración integral de los aspectos que influyen en la calidad.

A lo largo de estas entrevistas, los expertos proporcionan información valiosa sobre mejores prácticas, estándares de la industria y áreas críticas que requieren atención para garantizar la excelencia del producto y servicio. Este enfoque asegura que se recopilen datos relevantes y accionables, que posteriormente serán utilizados para desarrollar estrategias y recomendaciones orientadas a mejorar la calidad y el posicionamiento del emprendimiento.

Entrevista con expertos

Este paso se enfoca en analizar las respuestas obtenidas de las entrevistas con expertos para identificar y clasificar los aspectos clave que influyen en la calidad del producto. Estos criterios se organizan en función de su relevancia y aplicabilidad al emprendimiento, priorizando aquellos con mayor impacto en la calidad y mayor potencial de mejora.

Para validar la consistencia y fiabilidad de los criterios seleccionados, se aplica el método estadístico Alfa de Cronbach. Esta herramienta permite depurar variables redundantes o menos relevantes, asegurando que los criterios finales sean adecuados para medir de manera precisa y consistente los estándares de calidad en el emprendimiento.

Definición de requisitos de calidad

En la fase de definición de requisitos de calidad, se llevará a cabo una discusión detallada con el dueño del emprendimiento sobre los aspectos esenciales para asegurar que se cumplan los criterios de calidad establecidos en etapas anteriores. Este proceso implica la identificación y operacionalización de los requisitos clave que garantizan que los productos y servicios ofrecidos cumplan con los estándares de calidad esperados.

Los requisitos clave a considerar incluyen la verificación de la calidad de la materia prima, asegurando que los ingredientes sean frescos, de alta calidad y provengan de proveedores confiables. También se abordan el control de los procesos de almacenamiento, mediante la implementación de procedimientos adecuados para mantener la calidad de los productos, y la selección de proveedores, estableciendo un proceso de evaluación basado en su capacidad para cumplir con los estándares. Estos requisitos forman la base para la medición continua de la calidad en el emprendimiento.

4.2 Segundo objetivo

El segundo objetivo de este estudio se centra en evaluar la calidad de los productos del emprendimiento desde dos perspectivas clave: la percepción del consumidor y el análisis comparativo con la competencia. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un procedimiento estructurado que incluye la construcción de una matriz CC-RC para evaluar los requisitos de calidad y el uso de pruebas de hipótesis para comparar el desempeño del emprendimiento frente a sus competidores. A continuación, se describe cada paso del procedimiento.

Construcción de la matriz CC-RC

El primer paso consiste en elaborar la matriz CC-RC (Criterios de Calidad y Requisitos de Calidad), una herramienta fundamental para evaluar el desempeño del emprendimiento en comparación con sus competidores. Esta matriz permitirá calcular tanto la importancia de cada requisito de calidad como la calificación obtenida en ellos.

Los requisitos se identificarán a partir de los criterios definidos previamente por expertos, seleccionando aquellos primordiales para medir la calidad de los productos y clasificándolos según su relevancia e impacto en la calidad global.

Una vez determinados los requisitos clave, se les asignarán calificaciones basadas en una evaluación interna del emprendimiento, lo que facilitará la comparación de su desempeño con el de sus competidores. Finalmente, se utilizará la matriz para analizar el posicionamiento del emprendimiento en los aspectos clave de calidad, identificando fortalezas y áreas de mejora que le permitan destacar en el mercado.

Realización de pruebas de hipótesis

La realización de pruebas de hipótesis es un paso esencial para validar cuantitativamente la percepción del consumidor y comparar el desempeño del emprendimiento con el de la competencia en diversos criterios de calidad. Este proceso incluye el diseño de hipótesis estadísticas específicas que evalúen si el emprendimiento supera a sus competidores en aspectos como el control de costos, la hospitalidad y la selección de ingredientes. Para cada criterio, se formularán una hipótesis nula (H_0), que establece que no hay superioridad respecto a la competencia, y una hipótesis alternativa (H_1), que plantea lo contrario.

La recopilación de datos será integral, considerando tanto información interna del emprendimiento como datos externos sobre los competidores. Esto incluirá observaciones directas, encuestas a consumidores y datos objetivos relacionados con los criterios evaluados. A partir de esta información, se aplicarán pruebas estadísticas como el t-test o ANOVA para comparar las medias de los grupos (emprendimiento y competidores) y determinar si las diferencias observadas en calidad son estadísticamente significativas.

Este enfoque cuantitativo permitirá identificar de manera precisa las áreas en las que el emprendimiento destaca o necesita mejorar en relación con la competencia, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en función de los criterios de calidad evaluados.

Análisis y resultados

El análisis de resultados, basado en la matriz CC-RC y las pruebas de hipótesis, permite identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora del

emprendimiento en comparación con sus competidores. Entre las fortalezas destacadas podrían encontrarse aspectos que posicionan al emprendimiento como un referente en esos criterios de calidad. Por otro lado, se identificarán áreas donde existen oportunidades de mejora, aspectos clave para fortalecer la competitividad del negocio.

A partir de estos hallazgos, se desarrollarán recomendaciones orientadas a mejorar las áreas más débiles detectadas en la comparación con la competencia. Estas sugerencias estarán enfocadas en la mejora continua, con el objetivo de incrementar la satisfacción del consumidor y potenciar la posición del emprendimiento en el mercado.

Este enfoque integral no solo permite evaluar objetivamente la calidad de los productos en relación con la competencia, sino también proporciona una base sólida para implementar estrategias que fortalezcan el producto y su posicionamiento.

4.3 Tercer objetivo

El tercer objetivo de este estudio es establecer recomendaciones para el mejoramiento del producto mediante la sistematización de debilidades, oportunidades, aspiraciones y resultados (DOAR), un análisis estratégico que permite identificar áreas de mejora y definir acciones concretas para optimizar la calidad del producto y la competitividad del emprendimiento.

El procedimiento se lleva a cabo en varias etapas clave que incluyen el análisis de los resultados obtenidos, la identificación de áreas de mejora, y la formulación de propuestas de mejora específicas. A continuación, se describe cada fase del proceso.

Análisis de resultados

El análisis de resultados, basado en la matriz CC-RC y las pruebas de hipótesis, es fundamental para evaluar el desempeño del emprendimiento frente a la competencia. Este proceso permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades del negocio, proporcionando una visión clara de su posición en el mercado.

El análisis también pone de manifiesto áreas de mejora que representan oportunidades para optimizar el desempeño del emprendimiento. Estas áreas requieren ajustes estratégicos que permitan elevar los estándares de calidad, mejorar la eficiencia operativa y asegurar una mayor satisfacción del cliente, fortaleciendo así la competitividad en el mercado.

Este diagnóstico integral ofrece una base sólida para planificar mejoras estratégicas, maximizando las fortalezas identificadas y trabajando en las debilidades para fortalecer la competitividad del emprendimiento en el mercado.

Sistematización de Debilidades, Oportunidades, Aspiraciones y Resultados (DOAR)

La sistematización de las fortalezas y debilidades identificadas se realiza mediante el análisis DOAR, una herramienta estratégica que organiza las debilidades, oportunidades, aspiraciones y resultados del emprendimiento. Este enfoque permite priorizar áreas clave de intervención y tomar decisiones informadas para mejorar el producto y fortalecer la competitividad en el mercado.

El análisis incluye la identificación de debilidades que requieren atención inmediata, como la optimización de procesos o la mejora de insumos, y la evaluación de oportunidades, como renegociar con proveedores o implementar tecnologías innovadoras.

También se consideran las aspiraciones del negocio a largo plazo, como la expansión de su presencia en el mercado o el fortalecimiento de su reputación, junto con una

revisión de los resultados obtenidos, incluyendo percepciones del consumidor y el desempeño financiero.

Al proporcionar una visión clara y estructurada, el análisis DOAR facilita la organización de las acciones necesarias para el mejoramiento continuo, asegurando que las intervenciones estén alineadas con las prioridades estratégicas del emprendimiento.

Propuestas de mejora

Con base en el análisis de los resultados y la sistematización DOAR, se elaborarán propuestas de mejora que se centren en las áreas clave identificadas. Estas propuestas se diseñarán para optimizar la calidad del producto y aumentar la competitividad del negocio.

Implementación y seguimiento

Las propuestas de mejora se presentarán al dueño del emprendimiento para su evaluación e implementación, estableciendo mecanismos que permitan monitorear su efectividad. Para ello, se definirán indicadores clave de desempeño enfocados en áreas prioritarias, como la calidad de los insumos, la satisfacción del cliente, el control de costos y la competitividad frente a otros negocios similares.

Además, se realizarán revisiones periódicas para evaluar el progreso alcanzado y ajustar las estrategias de mejora según sea necesario. Este enfoque garantizará un seguimiento continuo y una adaptación ágil a las necesidades del mercado, promoviendo el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento.

5. Resultados y discusión

5.1 Fase 1: Reconocimiento de variables para evaluación de calidad

A interés de reconocer cuáles son los aspectos de calidad asociados al producto de análisis, se recabará información desde un alcance exploratorio a través de la consulta y validación de expertos.

Se aplicó, para dicho propósito, el método Delphi que favorecerá a prospectar factores de calidad desde interacción de las dimensiones técnicas, tecnológicas, sociales, ambientales, económicas o de mercado que puedan estar asociadas al producto.

Seleccionando una muestra de expertos, mediante la aplicación de la técnica Bola de Nieve, un número de 15 personas que cumpla con alguno o todos los perfiles siguientes:

- Chef profesionales
- Experiencia en cocina
- Administradores de cocina

Se realizó un trabajo con expertos (Ver formulario de entrevista en **ANEXO A** y lista de entrevistados en **ANEXO B**) para determinar las características de calidad más importantes dentro de las cinco dimensiones consideradas: técnica, tecnológica, social, ambiental, económica y de mercado.

Luego de un primer acercamiento con los expertos se obtuvo una serie de aspectos, los cuales fueron a continuación:

Dimensión técnica

En la dimensión técnica se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Selección de los ingredientes (diferentes a la carne)
- Calidad y frescura de la carne
- Tiempo de cocción
- Control de temperatura
- Control de humedad

Dimensión tecnológica

En la dimensión tecnológica se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Utilización de termómetros digitales / inteligentes
- Utilización de hornos inteligentes
- Utilización de sistema de cocción sous-vide

Dimensión social

En la dimensión social se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Hospitalidad / familiaridad
- Cultura / identidad cultural
- Tradición / herencia gastronómica

Dimensión ambiental

En la dimensión ambiental se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Proveedores que tengan métodos de producción sostenible
- Evitar desperdicios / Minimización de residuos

- Utilización de equipos eficientes

Dimensión económica

En la dimensión económica se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Proveedores locales
- Control de costos operativos
- Optimización de porciones
- Eficiencia de uso de los recursos (energía, agua, tiempo)

Dimensión de mercado

En la dimensión de mercado se han determinado los siguientes criterios como los más importantes:

- Resaltar la técnica tradicional / preparación artesanal
- Experiencia culinaria única
- Presentaciones atractivas / únicas
- Servicio de calidad

Con estos 22 criterios se procedió a un segundo acercamiento con los expertos para ordenar los diferentes criterios en orden de importancia (Ver **ANEXO C**).

Luego de la segunda ronda con los expertos se obtuvieron los resultados que se indican en la tabla 2.

Tabla 2

Selección de criterios luego de la segunda ronda con expertos

Criterio	Calificación promedio
Control de costos operativos	4,94
Proveedores locales	4,94
Utilización de termómetros digitales / inteligentes	4,75
Hospitalidad / familiaridad	4,69
Resaltar la técnica tradicional / preparación artesanal	4,69
Selección de los ingredientes (diferentes a la carne)	4,69
Proveedores que tengan métodos de producción sostenible	4,56
Optimización de porciones	4,38
Utilización de equipos eficientes	4,35
Presentaciones atractivas / únicas	4,31
Calidad y frescura de la carne	4,25
Servicio de calidad	4,19
Control de humedad	4,13
Tradición / herencia gastronómica	4,13
Control de temperatura	4,06
Cultura / identidad cultural	4,06
Tiempo de cocción	4,06
Utilización de sistema de cocción sous-vide	4,06
Eficiencia de uso de los recursos (energía, agua, tiempo)	4
Utilización de hornos inteligentes	4
Experiencia culinaria única	3,94
Evitar desperdicios / Minimización de residuos	3,81

Adicional se utilizó el Alfa de Cronbach, determinando algunas características que no deberían ser tomadas en cuenta, las cuales puedes verse en la tabla 3.

Tabla 3

Criterios excluidos luego del análisis del Alfa de Cronbach

Criterio	Alfa de Cronbach
Resaltar la técnica tradicional / preparación artesanal	Salir
Calidad y frescura de la carne	Salir
Cultura / identidad cultural	Salir
Tiempo de cocción	Salir
Utilización de hornos inteligentes	Salir
Evitar desperdicios / Minimización de residuos	Salir

Con esta información se procede a seleccionar los criterios de calidad más importantes, sintetizados en la tabla 4.

Tabla 4

Criterios más importantes luego de las dos rondas con expertos

	Criterio	Calificación promedio
Criterios más importantes	Control de costos operativos	4,94
	Proveedores locales	4,94
	Utilización de termómetros digitales / inteligentes	4,75
	Hospitalidad / familiaridad	4,69
	Selección de los ingredientes (diferentes a la carne)	4,69
	Proveedores que tengan métodos de producción sostenible	4,56
	Optimización de porciones	4,38
Criterios menos importantes	Utilización de equipos eficientes	4,35
	Presentaciones atractivas / únicas	4,31
	Servicio de calidad	4,19
	Control de humedad	4,13
	Tradición / herencia gastronómica	4,13
	Control de temperatura	4,06
	Utilización de sistema de cocción sous-vide	4,06
	Eficiencia de uso de los recursos (energía, agua, tiempo)	4
	Experiencia culinaria única	3,94

Con esta información y considerando los siete criterios de calidad más importantes se calcula el porcentaje de calificación de importancia (PCI). Véase la Tabla 5.

Tabla 5

Cálculo del porcentaje de calificación de importancia (PCI)

Criterio	Calificación promedio	Porcentaje de calificación de importancia
Control de costos operativos	4,94	14,99%
Proveedores locales	4,94	14,99%
Utilización de termómetros digitales / inteligentes	4,75	14,42%
Hospitalidad / familiaridad	4,69	14,23%
Selección de los ingredientes (diferentes a la carne)	4,69	14,23%
Proveedores que tengan métodos de producción sostenible	4,56	13,84%
Optimización de porciones	4,38	13,29%
Valor de calificación total	32,95	

Se llevó a cabo un diálogo con el dueño del emprendimiento correspondiente a la primera fase de investigación, con el objetivo de definir los requisitos esenciales de calidad. A partir de este intercambio, se establecieron los siguientes criterios:

1. Verificación calidad materia prima
2. Calidad en procesos de almacenamiento
3. Calidad en procesos de recepción
4. Calidad en el proceso de producción
5. Calidad en la selección de proveedores

Adicional se seleccionaron 3 competidores directos del negocio que está siendo evaluado:

1. Rincón Rústico
2. Los Portones
3. Rukito

5.2 Fase 2: Evaluación de calidad

En una primera instancia se realiza de la construcción de la matriz CC – RC, la cual integra las características de calidad determinadas luego de las rondas de expertos y los requisitos de calidad identificados por el dueño del emprendimiento. Esta matriz puede observarse en la Tabla 6

Tabla 6

Matriz CC – RC

REQUISITOS DE CALIDAD (RC)			Calidad MP	Calidad almacenamiento	Calidad recepción	Calidad producción	Selección proveedores
CRITERIOS DE CALIDAD (CC)	Valor de importancia	PCI	MATRIZ CC - RC				
Control costos operativos	4,94	14,99%	0	3	0	0	3
Proveedores locales	4,94	14,99%	3	3	3	0	9
Termómetros inteligentes	4,75	14,42%	0	0	0	9	0
Hospitalidad/familiaridad	4,69	14,23%	0	0	0	0	0
Selección de ingredientes	4,69	14,23%	3	0	3	3	9
Proveedores prod sostenible	4,56	13,84%	3	0	3	3	9
Optimización de porciones	4,38	13,29%	0	0	0	9	0

Con la matriz se realiza el cálculo de importancia de cada requisito de calidad y se calcula el porcentaje de calificación por requisito de calidad (PCRC), lo cual puede evidenciarse en la tabla 7.

Tabla 7

Cálculo del porcentaje de calificación por requisito de calidad (PCRC)

REQUISITOS DE CALIDAD (RC)			Calidad MP	Calidad almacenamiento	Calidad recepción	Calidad producción	Selección proveedores
CRITERIOS DE CALIDAD (CC)	Valor de importancia	PCI	MATRIZ CC - RC				
Control costos operativos	4,94	14,99%	0	3	0	0	3
Proveedores locales	4,94	14,99%	3	3	3	0	9
Termómetros inteligentes	4,75	14,42%	0	0	0	9	0
Hospitalidad/familiaridad	4,69	14,23%	0	0	0	0	0
Selección de ingredientes	4,69	14,23%	3	0	3	3	9
Proveedores prod sostenible	4,56	13,84%	3	0	3	3	9
Optimización de porciones	4,38	13,29%	0	0	0	9	0
Calificación de Importancia (CI)			1,29196	0,89954	1,29196	3,33596	4,32564
Porcentaje de Calificación por Requisito de Calidad (PCRC)			11,59%	8,07%	11,59%	29,93%	38,81%

Los requisitos de calidad clave para el éxito del negocio son la selección de proveedores y la calidad en la producción.

Finalmente se valoró la relación entre los requisitos de calidad indicados por el dueño del establecimiento, lo cual se sintetiza en la tabla 8.

Tabla 8

Relación entre los requisitos de calidad

Valoración RC	Calidad MP	1	----	----	----	----
	Calidad almacenamiento	1	1	----	----	----
	Calidad recepción	4	1	1	----	----
	Calidad producción	4	4	3	1	----
	Selección de proveedores	4	1	3	5	1
REQUISITOS DE CALIDAD (RC)		Calidad MP	Calidad almacenamiento	Calidad recepción	Calidad producción	Selección proveedores

Se realizó un análisis de las valoraciones de los consumidores respecto del emprendimiento versus otros competidores cercanos (Rincón rústico, Los Portones y Rukito).

Para ello se entrevistó a 40 clientes específicos que han tenido interacción con los productos del emprendimiento y los productos de sus competidores cercanos. El método de levantamiento fue la entrevista y la técnica utilizada fue la encuesta con el soporte de la plataforma QuestionPro.

El resultado de la valoración de los restaurantes competidores, respecto del emprendimiento se muestra en la tabla 9.

Tabla 9

Análisis de las valoraciones de los consumidores respecto del emprendimiento versus otros competidores cercanos

CRITERIOS DE CALIDAD (CC)	Rincón rústico	Los Portones	Rukito
Control costos operativos	3,45	3,77	3
Proveedores locales	2,95	3,05	3
Termómetros inteligentes	3,5	3,1	2,93
Hospitalidad/familiaridad	3,97	4,1	2,45
Selección de ingredientes	4,08	3,33	2,83
Proveedores prod sostenible	3	2,9	2,98
Optimización de porciones	3,55	2,98	2,22

Se realizó un análisis de la normalidad de las variables que representan las comparaciones de las valoraciones de los clientes respecto de las características de calidad del emprendimiento y sus competidores.

Tabla 10

Pruebas de normalidad

Criterio / Empresa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CC1 - Empresa X	0,228	40	0,000	0,874	40	0,000
CC2 - Empresa X	0,306	40	0,000	0,784	40	0,000
CC3 - Empresa X	0,338	40	0,000	0,637	40	0,000
CC4 - Empresa X	0,290	40	0,000	0,794	40	0,000
CC5 - Empresa X	0,268	40	0,000	0,804	40	0,000
CC6 - Empresa X	0,375	40	0,000	0,681	40	0,000
CC7 - Empresa X	0,266	40	0,000	0,868	40	0,000
CC1 - Empresa Y	0,430	40	0,000	0,636	40	0,000
CC2 - Empresa Y	0,419	40	0,000	0,616	40	0,000
CC3 - Empresa Y	0,284	40	0,000	0,797	40	0,000
CC4 - Empresa Y	0,405	40	0,000	0,669	40	0,000
CC5 - Empresa Y	0,273	40	0,000	0,770	40	0,000
CC6 - Empresa Y	0,479	40	0,000	0,506	40	0,000
CC7 - Empresa Y	0,235	40	0,000	0,905	40	0,003
CC1 - Empresa Z		40			40	
CC2 - Empresa Z		40			40	
CC3 - Empresa Z	0,446	40	0,000	0,570	40	0,000
CC4 - Empresa Z	0,250	40	0,000	0,864	40	0,000
CC5 - Empresa Z	0,264	40	0,000	0,856	40	0,000
CC6 - Empresa Z	0,486	40	0,000	0,363	40	0,000
CC7 - Empresa Z	0,321	40	0,000	0,827	40	0,000

En la tabla 10 se evidencia que en ninguno de los casos se observa una distribución normal. Con esto se procedió a realizar sendas pruebas de hipótesis para determinar en cuales parámetros el negocio analizado es mejor que la competencia y en cuales resulta peor.

Ho: La mediana es de 3

H1 La mediana es diferente de 3

Tabla 11

Prueba de Wilcoxon de rangos con signo para cada criterio en relación a la competencia

Hipótesis nula	Sig.	Decisión
La mediana de CC1 - Empresa X es igual a 3.	0,003	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC2 - Empresa X es igual a 3.	0,617	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC3 - Empresa X es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC4 - Empresa X es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC5 - Empresa X es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC6 - Empresa X es igual a 3.	1,000	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC7 - Empresa X es igual a 3.	0,001	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC1 - Empresa Y es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC2 - Empresa Y es igual a 3.	0,480	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC3 - Empresa Y es igual a 3.	0,346	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC4 - Empresa Y es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC5 - Empresa Y es igual a 3.	0,005	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC6 - Empresa Y es igual a 3.	0,102	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC7 - Empresa Y es igual a 3.	0,850	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC1 - Empresa Z es igual a 3.	1,000	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC2 - Empresa Z es igual a 3.	1,000	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC3 - Empresa Z es igual a 3.	0,257	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC4 - Empresa Z es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.
La mediana de CC5 - Empresa Z es igual a 3.	0,165	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC6 - Empresa Z es igual a 3.	0,564	Conserve la hipótesis nula.
La mediana de CC7 - Empresa Z es igual a 3.	0,000	Rechace la hipótesis nula.

Relación con la empresa Rincón Rústico

De las pruebas de hipótesis realizadas se concluye que el plato del emprendimiento analizado es mejor que el de la competencia en los siguientes criterios de calidad:

control de costos, termómetros inteligentes, hospitalidad/familiaridad, selección de ingredientes y optimización de porciones. En los otros criterios no se evidencian diferencias significativas.

Relación con la empresa Los Portones

De las pruebas de hipótesis realizadas se concluye que el plato del emprendimiento analizado es mejor que el de la competencia en los siguientes criterios de calidad: control de costos, hospitalidad/familiaridad y selección de ingredientes. En los otros criterios no se evidencian diferencias significativas.

Relación con la empresa Rukito

De las pruebas de hipótesis realizadas se concluye que el plato del emprendimiento analizado no es mejor que el de la competencia en ninguno de los criterios de calidad. Específicamente en los criterios de hospitalidad/familiaridad y optimización de porciones se considera peor que la competencia y en los otros no se evidencian diferencias significativas.

5.3 Fase 3: Recomendaciones para el emprendimiento

En primer lugar, se ha hecho una sistematización de las fortalezas, debilidades, aspiraciones y resultados, los cuales se detallan a continuación.

Fortalezas:

- La selección de proveedores (emprendimiento)
- La calidad en la producción (emprendimiento)
- Control de costos operativos (consumidores)
- Selección de ingredientes (consumidores)
- Hospitalidad y familiaridad (consumidores)

Oportunidades:

- Calidad en la materia prima (emprendimiento)
- Calidad en el almacenamiento (emprendimiento)
- Calidad en la recepción (emprendimiento)
- Optimización de porciones (consumidores)
- Proveedores locales (consumidores)
- Termómetros inteligentes (consumidores)
- Proveedores con producción sostenible (consumidores)

Aspiraciones:

1. Liderar la industria en calidad de producto y experiencia del cliente

Aspiración: Convertirse en un referente en la industria, siendo reconocido por la calidad excepcional de sus productos y su experiencia culinaria única. Esto incluye ofrecer productos que no solo sean deliciosos y frescos, sino también alineados con las expectativas de los consumidores en términos de innovación, sostenibilidad y autenticidad.

Acción clave: Mantener un compromiso constante con la mejora de los procesos de producción, la selección de ingredientes de alta calidad y la optimización de cada etapa del servicio al cliente.

2. Expandir el uso de tecnologías innovadoras

Aspiración: Ser pionero en la implementación de tecnologías inteligentes en la industria de la gastronomía, como el uso de termómetros digitales, hornos inteligentes y sistemas de cocción avanzados (como sous-vide), para garantizar una cocción perfecta y maximizar la eficiencia operativa.

Acción clave: Invertir en la formación y actualización de los equipos de trabajo, y estar siempre a la vanguardia en el uso de tecnología para mejorar la calidad y la eficiencia operativa.

3. Promover la sostenibilidad y el uso de proveedores locales responsables

Aspiración: Establecer una cadena de suministro sostenible que no solo utilice ingredientes de la mejor calidad, sino que también favorezca a proveedores locales que compartan el compromiso con prácticas de producción responsables con el medio ambiente.

Acción clave: Fortalecer las relaciones con proveedores que implementen prácticas sostenibles y promover este valor entre los clientes, destacando la responsabilidad social y ambiental de la empresa.

4. Optimizar la eficiencia operativa para maximizar la rentabilidad

Aspiración: Lograr una eficiencia operativa sobresaliente mediante la optimización de procesos, control de costos y gestión de recursos, permitiendo que el negocio crezca sin sacrificar la calidad ni la experiencia del cliente.

Acción clave: Implementar estrategias de control de costos rigurosas, mejorar la gestión de inventarios, optimizar las porciones y continuar la capacitación del personal para maximizar su productividad.

5. Expandir la presencia en el mercado y aumentar la lealtad del cliente

Aspiración: Ampliar la base de clientes y aumentar la lealtad a través de un servicio excepcional, innovación constante y una oferta que resalte la autenticidad y la tradición gastronómica. Esto puede incluir la expansión hacia nuevos mercados o la introducción de nuevos productos.

Acción clave: Utilizar el feedback de los clientes para mejorar continuamente y aplicar estrategias de fidelización, como programas de recompensas, promociones y una comunicación constante con la comunidad.

6. Crear una marca reconocida por su tradición e innovación

Aspiración: Ser una marca que logre equilibrar la tradición gastronómica con la innovación, ofreciendo productos que respeten las raíces culturales y culinarias, pero que al mismo tiempo sorprendan a los clientes con nuevas experiencias.

Acción clave: Promover las tradiciones culinarias en la oferta de productos, pero también integrar elementos modernos que aporten valor y novedad a la experiencia del cliente.

7. Reducir el desperdicio y fomentar la economía circular

Aspiración: Ser un líder en la reducción de desperdicios y en la implementación de prácticas de economía circular en la industria gastronómica, aprovechando al máximo los recursos y contribuyendo a la sostenibilidad global.

Acción clave: Implementar políticas para la minimización de residuos, reutilización de productos y la optimización en el uso de recursos como el agua y la energía.

Resultados:

En este apartado, se detalla el proceso llevado a cabo para definir los resultados esperados del emprendimiento, a partir de entrevistas realizadas con el propietario. A través de estas conversaciones, se establecieron los indicadores clave que permitirán medir el rendimiento y el éxito de las acciones implementadas.

Se diseñó una matriz de indicadores (Tabla 12) que incluye el nombre de cada indicador, la meta a alcanzar y el plazo estimado para su consecución, lo cual facilita un seguimiento claro y estructurado del progreso del emprendimiento.

Tabla 12

Matriz de indicadores, metas y plazos

Nombre del Indicador	Meta a Conseguir	Plazo
Calidad del Producto (Satisfacción del Cliente)	Alcanzar una satisfacción del cliente de al menos 90% en la calidad del producto	6 meses
Uso de Tecnología Inteligente (Termómetros, Hornos)	Implementar 100% de equipos de cocina con tecnología avanzada (como termómetros inteligentes y hornos inteligentes)	12 meses
Sostenibilidad en Proveedores Locales	Aumentar el porcentaje de proveedores locales sostenibles a 70%	12 meses
Optimización de Costos Operativos	Reducir los costos operativos en 10% sin sacrificar calidad	9 meses
Eficiencia en el Uso de Recursos (Agua, Energía, Tiempo)	Lograr una reducción en el consumo de recursos del 15%	12 meses
Control de Calidad en Producción	Mantener una tasa de error en la producción por debajo del 2%	6 meses
Mejora en la Optimización de Porciones	Reducir el desperdicio de alimentos en un 20%	6 meses
Lealtad del Cliente (Fidelización)	Alcanzar un nivel de retención de clientes del 75%	12 meses
Expansión del Mercado (Número de Clientes Nuevos)	Incrementar el número de clientes nuevos en un 15%	6 meses
Cumplimiento de Sostenibilidad en Almacenaje	Obtener 90% de cumplimiento en procesos sostenibles en almacenamiento	6 meses

Respecto de los resultados obtenidos y de la investigación realizada se ha podido constatar en la revisión de la literatura, la utilización de diferentes propuestas metodológicas para la obtención de mejoras en servicios de restaurantes de diferentes tipos.

Por ejemplo, Wang et al. utiliza un modelo de QFD en el sistema de servicios de restaurantes, obteniendo mejoras del 19% en la cantidad de clientes, 16% en las utilidades y 50% en la satisfacción del cliente, lo cual no se aleja de las metas propuestas por el restaurante “Entre Moros y Cristianos” (Wang et al., 2017).

Jayasekara et al., propone la utilización del control estadístico de procesos con el propósito de eliminar el desperdicio, debido a un pesaje inadecuado (Jayasekara et al., 2024). Kosacheva and Nurgalieva concluyen en su investigación que el aumento en la capacidad de servicio y el mejoramiento en las líneas de producción consigue mejoras importantes en la satisfacción del cliente (Kosacheva & Nurgalieva, 2023).

Ashton et al., concluyen que la aplicación de modelos de servicio al cliente logran mejoras en las utilidades, aumentan la satisfacción del clientes e incrementan las ventas (Ashton et al., 2023).

6. Conclusiones

El análisis exhaustivo realizado en este estudio ha proporcionado una visión integral de las fortalezas y oportunidades de mejora del emprendimiento, permitiendo establecer una base sólida para su mejora continua y crecimiento sostenido en el mercado. A través de una evaluación detallada de los distintos aspectos operativos, se ha logrado identificar tanto los puntos fuertes que destacan frente a la competencia como las áreas clave que requieren atención para mantener y mejorar su competitividad.

Entre las fortalezas más relevantes, se destacan tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la selección de proveedores se ha consolidado como un pilar clave para garantizar la calidad constante de los insumos, especialmente en lo que respecta a los ingredientes utilizados en la producción de los platos. Esta relación sólida con proveedores bien establecidos no solo asegura la frescura y calidad de la materia prima, sino que también permite mantener un flujo constante de productos esenciales para la operación diaria del negocio, lo que es esencial para la satisfacción del cliente y la consistencia en la oferta. Además, el emprendimiento ha demostrado una clara calidad en la producción, manteniendo altos estándares y utilizando tecnologías avanzadas, como los termómetros inteligentes y sistemas de cocción de precisión (como el sous-vide), lo que mejora la consistencia de los platos y reduce la variabilidad en la calidad, factores clave para la satisfacción del consumidor.

El control de costos operativos también se ha consolidado como una fortaleza estratégica, permitiendo al negocio ser competitivo en términos de precios sin comprometer la calidad. Esta capacidad para gestionar eficientemente los recursos, como la energía, el agua y el tiempo, no solo favorece la rentabilidad del emprendimiento, sino que también contribuye a su sostenibilidad operativa, asegurando que el negocio sea capaz de mantenerse competitivo a largo plazo. Además, la hospitalidad y el ambiente familiar del local se presentan como un importante diferenciador frente a la competencia, creando una atmósfera

agradable y cercana que fomenta la fidelización de los clientes y promueve una experiencia de consumo única.

Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, se identificaron diversas oportunidades de mejora que pueden contribuir significativamente a fortalecer la competitividad del emprendimiento. Uno de los aspectos más destacados es la calidad de la materia prima, que, aunque bien seleccionada, aún presenta áreas de oportunidad para elevar su nivel y satisfacer las expectativas de los consumidores más exigentes. Invertir en productos más especializados o en proveedores de mayor calidad no solo mejoraría la oferta, sino que también podría generar una ventaja competitiva adicional frente a otros competidores que aún no han logrado diferenciarse en este aspecto.

La optimización de las porciones es otro aspecto clave que podría mejorar. Si bien la oferta actual es aceptable, existen oportunidades para ajustar las porciones de manera que se logre una mejor relación calidad-precio, mejorando la percepción del cliente y reduciendo el desperdicio de alimentos. Este ajuste no solo contribuiría a la sostenibilidad al reducir el desperdicio, sino que también podría mejorar la rentabilidad al optimizar los costos de producción.

Además, aumentar el porcentaje de proveedores locales representa una oportunidad estratégica importante. Los productos frescos de proveedores cercanos no solo pueden mejorar la calidad de los platos, sino también reducir los costos de transporte, lo que a su vez beneficia la sostenibilidad del negocio y apoya la economía local. Este enfoque no solo fortalecería la cadena de suministro del emprendimiento, sino que también resaltaría su compromiso con prácticas responsables y éticas, lo que es cada vez más valorado por los consumidores conscientes del impacto ambiental. La expansión del uso de tecnologías inteligentes en el proceso de producción es otra área clave de mejora. Aunque ya se utilizan tecnologías avanzadas, como los termómetros inteligentes, su aplicación en otros procesos podría mejorar aún más la precisión en la preparación de los platos, optimizando los tiempos de cocción y garantizando una mayor consistencia. Este

tipo de innovaciones es fundamental para mantener la competitividad a largo plazo en un mercado cada vez más exigente y tecnológicamente avanzado.

La comparación con los competidores también ha proporcionado información valiosa sobre las áreas donde el emprendimiento puede mejorar para fortalecer su posición en el mercado. Frente a competidores como "Rincón Rústico", el emprendimiento sobresale en aspectos clave como el control de costos, la selección de ingredientes y la utilización de tecnologías avanzadas, lo que lo posiciona favorablemente. Sin embargo, en aspectos como hospitalidad y algunos detalles técnicos, la diferencia no es tan clara. En comparación con "Los Portones", el emprendimiento muestra fortalezas en la gestión de costos y la hospitalidad, pero no presenta diferencias sustanciales en la calidad de producción ni en el uso de tecnologías de cocción. Frente a "Rukito", el emprendimiento enfrenta desafíos significativos, especialmente en áreas clave como la hospitalidad y la optimización de porciones, donde no logra superar al competidor. Esto subraya la necesidad urgente de trabajar en estos aspectos para mejorar la competitividad y alcanzar una posición más sólida en el mercado.

A partir de estos hallazgos, se proponen varias recomendaciones clave para fortalecer la competitividad del emprendimiento. Se deben fortalecer las áreas de sostenibilidad mediante la adopción de prácticas ecológicas, como el incremento de proveedores locales y la implementación de métodos de producción más sostenibles. También se recomienda fomentar la innovación tecnológica, expandiendo el uso de tecnologías avanzadas en la cocina para optimizar la producción y mejorar la calidad del servicio. Revisar las porciones y la calidad de la materia prima contribuiría a mejorar la relación calidad-precio y a satisfacer mejor las expectativas del cliente. Además, mejorar la competitividad en áreas como la hospitalidad es esencial para asegurar la lealtad del cliente, especialmente frente a competidores más fuertes en esos aspectos.

Finalmente, el emprendimiento cuenta con diversas fortalezas, especialmente en la selección de proveedores, la calidad de la producción y el control de costos operativos. Sin embargo, es importante aprovechar las oportunidades de mejora

identificadas, como la optimización de porciones, la calidad de la materia prima y la expansión del uso de tecnologías avanzadas. Al implementar estas recomendaciones, el emprendimiento no solo podrá mejorar su competitividad y diferenciarse aún más en el mercado, sino también crecer de manera sostenible, aumentar su rentabilidad y fortalecer su relación con los consumidores. Con un enfoque en la mejora continua y la innovación, el emprendimiento tiene un gran potencial para consolidarse como líder en su sector y expandir su presencia en el mercado.

Referencias

- Angeles, A. A., & Trujillo, W. Y. (2024). *Impacto de Lean Manufacturing en las empresas: una revisión de literatura*.
- Antony, J., Sony, M., Dempsey, M., Brennan, A., Farrington, T., & Cudney, E. A. (2019). An evaluation into the limitations and emerging trends of Six Sigma: an empirical study. *The TQM Journal*, 31(2), 205–221.
- Aranceta Bartrina, J. (2018). Papel de la gastronomía y de las nuevas tecnologías en la configuración de una alimentación saludable. *Nutrición Hospitalaria*, 35(SPE4), 3–9.
- Ashton, M., Tuomi, A., & Backman, P. (2023). Ghost production: applying the Servuction model to establish a typology and propose a research agenda for on-demand restaurant food delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 1730–1754. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2022-0134>
- Becerra-Godínez, J. A., Serralde-Coloapa, J. L., Ramírez-Arellano, A., & Acosta-Gonzaga, E. (2022). Factores que cuantifican la percepción de calidad en el servicio al cliente en un restaurante mexicano. *CienciaUAT*, 16(2), 73–84.
- Braúl, B. E., & Ruiz, E. C. (2024). A systematic review of improvement methodologies for the optimization of production management in the restaurant sector Una revisión sistemática de las metodologías de mejora para la optimización en la gestión de producción en el sector de restaurantes. *Ingeniería y Competitividad*, 26(3), 30113881.
- Campos-Sánchez, S. T., Cedeño-Palacios, C. A., Palma-García, Y. V., & Campos-Sánchez, V. S. (2024). Economía Solidaria: La situación del Turismo comunitario en Ecuador. *MQRInvestigar*, 8(1), 5917–5933.
- Carbache, C. A., Zambrano, J. L., & Lemoine, F. A. (2020). Estrategia de marketing emocional para la promoción de locales de servicios gastronómicos en la ciudad de Bahía de Caráquez. Ecuador. *Económicas Cuc*, 41(1), 203–216.
- Carvache-Franco, M., Carvache-Franco, O., Carvache-Franco, W., Villagómez Buele, C., & Arteaga Peñafiel, M. (2018). *THE TOURIST DEMAND FROM THE PERSPECTIVE OF THE MOTIVATION, ASSESSMENT AND SATISFACTION IN A SUN AND BEACH DESTINATION: THE MANTA CASE, ECUADOR*. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 22 (2), 561–572.
- Cudriz, E. C. N., & Corrales, J. D. M. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(30).
- Duarte-Casar, R., & Rojas-Le-Fort, M. (2024). Investigación gastronómica en Ecuador: revisión sistemática y tendencias. *Revista de Gastronomía y Cocina*, 3(1), 316.
- GUERRÓN LÓPEZ, L. D., Cueva Estrada, J., & SUMBA NACIPUCHA, N. (2024). Marketing de experiencias y su relación con la decisión de compra de los consumidores sector gastronómico . *Economía Y Negocios*, 15(2). <https://doi.org/10.29019/eyn.v15i2.1300>
- INEC. (2024). *Visualizador del registro estadístico de emrpesas*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYt>

NDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMTNDQwNi1iMGFiLWY1Z
TI1OWJkYTEyXmIj9

- Jayasekara, A. P., McGrath, D., Kravchuk, O., Zhou, S. J., & Morris, H. (2024). Mapping pre-consumer food waste in quick service restaurants on a university campus: Two Australian case studies. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139978. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139978>
- Kosacheva, E. M., & Nurgalieva, A. R. (2023). Prospects for the Development of the Cooperatisve Movement in Public Catering Enterprises of Almet'yevsky District of the Republic of Tatarstan. In Y. G. Buchaev, A. S. Abdulkadyrov, J. V. Ragulina, A. A. Khachatryan, & E. G. Popkova (Eds.), *Challenges of the Modern Economy: Digital Technologies, Problems, and Focus Areas of the Sustainable Development of Country and Regions* (pp. 577–581). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29364-1_112
- Lamiña Allauca, I. Y., & Cueva Estrada, J. (2024). Análisis del uso de la economía digital en el sector ferretero en Guayaquil. *Gestión I+D*, 9(2), 16–42. Recuperado a partir de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_GID/article/view/27398
- Leal Jiménez, A., & Quero-Gervilla, M. J. (2011). Manual de Marketing y Comunicación Cultural. *Marketing*.
- López Santos, Y., Arvizu Barrón, E., Asiain Hoyos, A., Mayett Moreno, Y., & Martínez Flores, J. L. (2018). Análise competitiva da atividade produtiva da malanga: uma abordagem baseada na teoria de Michael Porter. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 729–763.
- Malo-Serrano, M., & Malo-Corral, N. (2014). Reforma de salud en Ecuador: nunca más el derecho a la salud como un privilegio. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31, 754–761.
- Marín-Parra, I. M., Haro-Sosa, G. L., & Ávalos-Pérez, M. C. (2021). Análisis de la oferta turística-gastronómica de Ecuador y la implementación de estrategias de marketing. *Polo Del Conocimiento*, 6(8), 1118–1137.
- Mazón, M., Moreno, M., & Mena, J. (2020). Revisión sistemática de la literatura de la calidad del servicio, SERVQUAL y SERVUCCIÓN aplicados en el turismo. *Observatório De La Economía Latinoamericana*, 18(1). <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/152>
- Medina-Chicaiza, P., Chango-Guanoluisa, M., Corella-Cobos, M., & Guizado-Toscano, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II), 756–769.
- Nizam, N. Z., AlKaabi, M. R. A. Z., & Hussein, S. A. (2022). Customers' satisfaction in food and beverage in McDonald's restaurant in United Arab Emirates: A review. *Journal of Positive School Psychology*, 6(3), 4677–4683.
- Orden-Mejía, M. A., Zambrano-Conforme, D. C., Zamora-Flores, F. G., & Quezada-Tobar, D. (2021). Ethnic food: A microbiological evaluation of black shellfish ceviche that is sold in typical restaurants. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 25, 100395.
- Orden Mejia, M., Carvache Franco, W., Carvache Franco, M., & Zamora Flores, F. (2017). *Profile and visitors preferences in destinations with gastronomic potential: case'The Huecas' in Guayaquil [Ecuador]*.
- Ortiz, E., & Uribe, C. (2020). "Programación Lineal En Líneas De Producción En Empresas Latinoamericanas, En Los Últimos 5 Años: Una Revisión De La Literatura

- Científica." *Repositorio Institucional - UPCI*.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27189>
- Ospina, A. M. (2019). *El servicio al cliente como estrategia competitiva*. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 1, 8-20. Fundación Universitaria San Mateo.
- Quimis, M. P., Nacipucha, N. S., Segovia, F. J. S., & Estrada, J. C. (2024). La economía digital en los restaurantes de Guayaquil: un estudio descriptivo. *Journal of the Academy*, (11), 133-153. <https://doi.org/10.47058/joa11.8>
- Ramírez, J. I. B., Esquivias, M. T., Ripalda, M. D. H., & González, A. L. (2022). DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL UTILIZANDO LOS INDICADORES DE LEAN MANUFACTURING, SEIS SIGMA Y TEORÍA DE RECTRICCIONES (DESIGN OF A BALANCED SCORECARD USING LEAN MANUFACTURING, SIX SIGMA AND THEORY OF CONSTRAINTS INDICATORS). *Pistas Educativas*, 44(143).
- Rivera, C. M. S., & Soto, A. K. I. (2019). Revisión sistemática de clima y desempeño organizacional en Lima y Callao. *3c Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 8(4), 95–117.
- Sargsyan, A. (2017). Variety of approaches in assessment of global competitiveness. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(6), 1000479.
- Sastoque, J. A., García-Arango, D. A., Restrepo-Garizabal, S., Vasco-Ospina, A. M., & Arboleda-Posada, G. (2022). Las emociones en el aprendizaje virtual: Revisión sistemática desde las directrices de prismas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información*, E54, 451–466.
- Schneider-Palomino, L. E., & Gonzalez-Díaz, J. E. (2023). Estrategias de integración para la reactivación económica en el sector de hostales: una revisión. *Revista Científica Anfíbios*, 6(1), 44–56.
- Useche-Aguirre, M. C., Pereira-Burgos, M. J., & Barragán-Ramírez, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *RETOS. Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 11(22), 271–286.
- Vilchis, A. G., & Calderón, M. Á. K. (n.d.). *La economía del plato: capitalismo, alimentación y nutrición en la sociedad de los servicios*.
- Wang, Y.-H., Lee, C.-H., & Trappey, A. J. C. (2017). Service design blueprint approach incorporating TRIZ and service QFD for a meal ordering system: A case study. *Computers & Industrial Engineering*, 107, 388–400.
- Waqas, M., Hamzah, Z. L. B., & Salleh, N. A. M. (2021). Customer experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation. *Management Review Quarterly*, 71, 135–176.
- Zárraga-Cano, L., Molina-Morejón, V., & Corona-Sandoval, E. (2018). La satisfacción del cliente basada en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. *RECAI Revista de Estudios En Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46–65.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario para consulta de criterios de calidad a expertos

Formulario de Entrevista en Profundidad

Datos del Entrevistado

- Nombre del Entrevistado : _____
- Puesto/Cargo : _____
- Especialidad : _____
- Fecha de la Entrevista : _____

Introducción

Propósito de la Entrevista:

Estamos realizando un análisis de calidad del plato 'costilla con moro meloso' del restaurante ENTRE MOROS Y CRISTIANOS. Para asegurar una evaluación integral, nos gustaría explorar los factores de calidad desde diferentes dimensiones como la técnica, tecnológica, social, ambiental, económica y de mercado, con el fin de optimizar este plato y asegurar su éxito.

Sección 1: Dimensión técnica

1. ¿Qué aspectos técnicos del proceso de cocción de las costillas considera que influyen más en la calidad final del producto?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

2. ¿Qué características técnicas considera críticas para garantizar una adecuada presentación del plato (costilla y moro meloso) que impresione al cliente?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Sección 2: Dimensión tecnológica

3. ¿Cómo podría la tecnología ayudar a controlar mejor los tiempos de cocción y garantizar una textura ideal tanto en las costillas como en el moro meloso?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. ¿Existen avances tecnológicos en la industria alimentaria que podrían aplicarse en la preparación de este plato para mejorar su calidad o reducir errores en el proceso?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

Sección 3: Dimensión social

5. ¿Cómo puede el restaurante comunicar mejor el valor social o tradicional del plato 'costilla con moro meloso' para atraer a más clientes?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

Sección 4: Dimensión ambiental

6. ¿De qué manera el restaurante podría implementar medidas para reducir el impacto ambiental asociado al consumo de este plato sin comprometer su calidad?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

Sección 5: Dimensión económica

7. ¿Qué factores económicos deben considerarse para mantener un equilibrio entre la calidad del plato y su rentabilidad para el restaurante?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

8. ¿Qué estrategias podrían implementarse para optimizar los costos de preparación del plato sin sacrificar su calidad o valor percibido por el cliente?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

Sección 5: Dimensión de mercado

9. ¿Cómo se podría diferenciar este plato en el mercado, considerando la competencia y las preferencias del consumidor?

- 0 _____
- 0 _____
- 0 _____

10. ¿Qué tendencias de consumo actuales podrían influir en la aceptación o demanda del plato 'costilla con moro meloso'?

- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

Cierre de la Entrevista

Agradecimiento:

"Muchas gracias por compartir su valioso tiempo y experiencia. Sus comentarios serán fundamentales para mejorar la calidad de nuestro plato y asegurar la satisfacción de nuestros clientes."

Anexo B. Listado de expertos

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	EMPRESA DONDE LABORA	CARGO	NIVEL DE EXPERIENCIA	CORREO ELECTRONICO
1	CRUZ CHOEZ VILMA ROSA	RESTAURANTE "LA SAZON DE VILMA"	CHEF DE COCINA	MEDIO	rosavilmacruzpica@gmail.com
2	DIAZ REINOZA YICEL VIVIANA	RESTAURANTE "SUEÑO GASTRONÓMICO YICEL"	CHEF GRILLARDIN	ALTO	yviviana2006@hotmail.com
3	ELIZONDO BARRE EDDY XAVIER	(FAE) FUERZA AÉREA ECUATORIANA	CHEF DE BANQUETES	ALTO	xavier.elizondo@hotmail.com
4	HIDALGO PEREZ LILIANA JACQUELINE	"EL RINCON DE LILI"	CHEF DE COCINA	ALTO	perez10liliana@gmail.com
5	LUCERO SILVA ANDREA CECILIA	JUGYFRUIT S.A.	COORDINADORA DE PRODUCCION (ADMINISTRADORA)	ALTO	andrea.lucero87@hotmail.com
6	MORAN VERA LILIANA GABRIELA	MANDIRA'S EVENT'S	CAPACITADORA EN ÁREA GASTRONÓMICA	ALTO	liliana_gabriel@live.com
7	ORDOÑEZ TENESACA BLANCA LUZMILA	RESTAURANTE "EL RINCON DEL PALADAR ORDOÑEZ"	CHEF GARDE MANGER	MEDIO	b.lankis68@hotmail.com
8	PALMA MIELES JOAN ARIEL	RESTAURANTE "POST OFFICE" FOOD AND BEER ISLAS GALÁPAGOS-SAN CRISTOBAL.	CHEF INSTRUCTOR	ALTO	joanpalm98@hotmail.com
9	PEÑAFIEL CESAR SAHONA	MINISTERIO DEL LITORAL	CHEF DE CORPORATIVO	ALTO	cesahona@gmail.com
10	QUINDE PEREZ WILMER FABIAN	CAFETERIA SAILOR COFFEE	CHEF EJECUTIVO	ALTO	fabian_11quind@outlook.com
11	QUINTUÑA QUINTUÑA CARMITA LUCIA	RESTAURANTE "EL RINCON DE CARMITA"	CHEF DE COCINA	MEDIO	carmitaquentuna74@hotmail.com
12	RAMOS SUAREZ SOFIA	GUAYAQUIL TENIS CLUB	CHEF EJECUTIVO	ALTO	sramos@guayaquiltenisclub.ec
13	VARGAS SANCHEZ FRANCISCO XAVIER	RESTAURANTE "EL RINCON DE TORTUGUITA"	CHEF DE BANQUETES	ALTO	chefvargas.francisco@gmail.com
14	VERA CAMPOS GISELLA ESTEFANIA	D'FRAJO CATERING & EVENTOS	CHEF DE BANQUETES	MEDIO	gisellaestefani@hotmail.com
15	VILLACIS MUÑOZ CARLOS ALBERTO	RESTAURANTE "LA CALACA"	CHEF DE COCINA	ALTO	momentosrestaurante@gmail.com

Anexo C. Cuestionario para consulta de criterios de calidad a expertos (Segunda ronda)

Formulario de Entrevista en Profundidad

Datos del Entrevistado

- Nombre del Entrevistado : _____
- Puesto/Cargo : _____
- Especialidad : _____
- Fecha de la Entrevista : _____

Introducción

Hola: Estamos realizando un análisis de calidad del plato 'costilla con moro meloso' del restaurante ENTRE MOROS Y CRISTIANOS. Para asegurar una evaluación integral, nos gustaría explorar los factores de calidad desde diferentes dimensiones como la técnica, tecnológica, social, ambiental, económica y de mercado, con el fin de optimizar este plato y asegurar su éxito. Muchas gracias por su participación.

DIMENSIÓN TÉCNICA: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Selección de los ingredientes (diferentes a la carne)	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad y frescura de la carne	☐	☐	☐	☐	☐
Tiempo de cocción	☐	☐	☐	☐	☐
Control de temperatura	☐	☐	☐	☐	☐
Control de humedad	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Utilización de termómetros digitales / inteligentes	☐	☐	☐	☐	☐
Utilización de hornos inteligentes	☐	☐	☐	☐	☐
Utilización de sistema de cocción sous-vide	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN SOCIAL: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Hospitalidad / familiaridad	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura / identidad cultural	☐	☐	☐	☐	☐
Tradición / herencia gastronómica	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN AMBIENTAL: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Proveedores que tengan métodos de producción sostenible	☐	☐	☐	☐	☐
Evitar desperdicios / Minimización de residuos	☐	☐	☐	☐	☐
Utilización de equipos eficientes	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN ECONÓMICA: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Proveedores locales	☐	☐	☐	☐	☐
Control de costos operativos	☐	☐	☐	☐	☐
Optimización de porciones	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiencia de uso de los recursos (energía, agua, tiempo)	☐	☐	☐	☐	☐

DIMENSIÓN DE MERCADO: Califique cada uno de los siguientes criterios de calidad en función de su nivel de importancia:

	Muy importante	Importante	Moderadamente importante	Poco importante	Nada importante
Resaltar la técnica tradicional / preparación artesanal	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia culinaria única	☐	☐	☐	☐	☐
Presentaciones atractivas / únicas	☐	☐	☐	☐	☐
Servicio de calidad	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo D. Casa de la calidad – Restaurante “Entre Moros y Cristianos”

Valoración RC			Calidad MP	1	----	----	----	----		
			Calidad almacenamiento	1	1	----	----	----		
			Calidad recepción	4	1	1	----	----		
			Calidad producción	4	4	3	1	----		
			Selección de proveedores	4	1	3	5	1		
REQUISITOS DE CALIDAD (RC)			Calidad MP	Calidad almacenamiento	Calidad recepción	Calidad producción	Selección proveedores	COMPETIDORES		
								Rincón rústico	Los Portones	Rukito
CRITERIOS DE CALIDAD (CC)	Valor de importancia	PCI	MATRIZ CC - RC					Rincón rústico	Los Portones	Rukito
Control costos operativos	4,94	14,99%	0	3	0	0	3			
Proveedores locales	4,94	14,99%	3	3	3	0	9			
Termómetros inteligentes	4,75	14,42%	0	0	0	9	0			
Hospitalidad/familiaridad	4,69	14,23%	0	0	0	0	0			
Selección de ingredientes	4,69	14,23%	3	0	3	3	9			
Proveedores prod sostenible	4,56	13,84%	3	0	3	3	9			
Optimización de porciones	4,38	13,29%	0	0	0	9	0			
Calificación de Importancia (CI)			1,29196	0,89954	1,29196	3,33596	4,32564			
Porcentaje de Calificación por Requisito de Calidad (PCRC)			11,59%	8,07%	11,59%	29,93%	38,81%			