

50

Fecha de presentación: mayo, 2022

Fecha de aceptación: agosto, 2022

Fecha de publicación: octubre, 2022

OPTIMIZACIÓN

DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA CALIDAD DEL SERVICIO:
CASO UN RESTAURANTE PERUANO

OPTIMIZATION OF THE STRATEGIC PLAN THROUGH SERVICE QUALITY: THE CASE OF A PERUVIAN RESTAURANT

Alexander Rodríguez Pérez¹

Correo: ahrp80@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8020-4238>

Mónica Regalado Chamorro²

Correo: regaladomonica26@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5298-103X>

Aldo Medina Gamero³

Correo: medrafa222@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3352-8779>

¹Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú

²Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

³Universidad Privada del Norte, Lima, Perú

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez Pérez, A., Regalado Chamorro, M., Medina Gamero, A., (2022). Optimización del plan estratégico mediante la calidad del servicio: caso un restaurante peruano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 506-515.

RESUMEN

En la actualidad varias empresas no poseen una visión, misión, valores y código de ética, que guíen y normen sus etapas de expansión y desarrollo. Además, requieren de formalizar el proceso estratégico, pues los dueños de los restaurantes consideran que con esta imagen se pretende que los clientes perciban la calidad de la comida sin haberla siquiera probado. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar de qué manera el plan estratégico optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos. El diseño de investigación que se utilizó fue no experimental, de propósito aplicado. Con un enfoque cuantitativo, de tipo observacional, transversal y de nivel descriptivo-correlacional. La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a colaboradores y clientes. Los resultados demostraron que existe una fuerte asociación entre la propuesta de plan estratégico y la calidad del servicio. La conclusión del estudio es que un plan estratégico no solo genera beneficios a los dueños, sino que también brinda satisfacción en los colaboradores y clientes del restaurante. Por ende, es necesario que los elementos que forman parte del plan estratégico se diseñen colectivamente con los colaboradores y dueños.

Palabras clave: plan estratégico, calidad del servicio, restaurantes, gastronomía marina, productividad

ABSTRACT

Currently, several companies do not have a vision, mission, values and code of ethics to guide and regulate their expansion and development stages. In addition, they need to formalize the strategic process, since restaurant owners believe that this image is intended to make customers perceive the quality of the food without even having tasted it. The objective of this research was to analyze how the strategic plan will optimize the quality of service in a Peruvian fish and seafood restaurant. The research design used was non-experimental, applied purpose. With a quantitative, observational, cross-sectional and descriptive-correlational approach. The technique used was the survey and the instrument used was the questionnaire applied to collaborators and clients. The results showed that there is a strong association between the strategic plan proposal and service quality. The conclusion of the study is that a strategic plan not only generates benefits for the owners, but also provides satisfaction for the restaurant's employees and customers. Therefore, it is necessary that the elements that are part of the strategic plan be designed collectively with the employees and owners.

Keywords: strategic plan, quality of service, restaurants, marine gastronomy, productivity

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, era inimaginable que la cocina peruana fuera considerada una de las mejores del mundo, como lo es hoy Francia o México (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2019). Este boom gastronómico se refleja en restaurantes peruanos internacionales como Central, Maido y Astrid & Gastón, los cuales están considerados entre los 50 mejores restaurantes del mundo (Carmona Calvo et al., 2016).

Sin embargo, en algunos casos, cuando algunos restaurantes abren, cerrarán en unos meses debido a la falta de comprensión de la calidad del servicio. Este problema aún existe hoy en día, pues 5 de cada 20 restaurantes que inician actividades están cerrados. Parte del problema radica en la mala gestión por parte del propietario o gerente. Muchos de ellos creen que ser un buen chef es suficiente para dirigir un restaurante (Servera-Francés et al., 2009).

Ante esta situación, el dueño de un restaurante de pescado y marisco en Perú no quiere que su tienda se cierre por los problemas antes mencionados. En cambio, buscan la expansión y el desarrollo comercial a largo plazo. Además, no buscan mantener el status quo, pues desparecerán del cada vez más competitivo mundo empresarial gastronómico (Díaz & Hernández, 2019). Lo que quieren los dueños de los restaurantes de pescado y marisco peruanos es satisfacer a sus empleados para incrementar la productividad. Asimismo, buscan la satisfacción del cliente para generar rentabilidad y crecimiento.

Para consolidar el restaurante de pescados y mariscos peruano en el largo plazo, el propietario debe cumplir con estándares internacionales de calidad de servicio como SERVQUAL, convirtiéndolo en uno de los principales restaurantes gourmet marinos del mundo. Es en este sentido que esta investigación tiene como objetivo dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo optimizará el plan estratégico la calidad del servicio de los restaurantes de pescado y marisco peruanos?

La planificación estratégica surgió en la década de 1950, la dejó de lado en la década de 1980 y luego volvió a

ser importante en el mundo empresarial en la década de 1990 (David, 2013). Existen múltiples definiciones de planificación estratégica. Uno de ellos es Drucker (1984), citado por Chiavenato & Sapiro (2011), quien mencionó que “la planificación estratégica es un proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro en consideración, utilizado para tomar decisiones en el futuro. Esto significa riesgos futuros debido a los resultados esperados” (p. 25).

Otra definición diferente es la de Cacciolatti & Lee (2016) quienes mencionan que la planeación estratégica se le debe definir desde cuatro puntos de vista: el porvenir de las decisiones actuales, un proceso, una filosofía y una estructura. Por consiguiente, es un proceso que sirve para que las estrategias guarden relación con la misión según la empresa y su espacio de cobertura (López-Sánchez et al., 2013).

Por su parte, David (2013) afirma que “la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). Por consiguiente, se menciona que la administración estratégica es igual a planeamiento estratégico.

Algunos autores señalan que la planeación estratégica presenta ciertos problemas direccionados a algunas falacias del proceso de planeación como: la predeterminación, la separación y la falacia de la formalización y la “gran falacia” que consiste en no haber denominado la planeación estratégica como “programación estratégica” (Monroy & Urcádiz, 2019). Por otro lado, Soto-Cardona et al. (2016) refieren a otros problemas de la planeación estratégica que pueden afectar el adecuado proceso de implementación, entre ellos: el proceso dominó al personal, los procesos de planeación no lograron desarrollar verdaderas alternativas estratégicas y que la planeación no se relacione con la organización cultural basados en una estrategia

Diversos estudios definen la planificación estratégica desde varios puntos de vista, es por esa razón que es necesario conocer las diferentes escuelas o dimensiones de la planeación estratégica (tabla 1), tal como se muestra a continuación:

Tabla 1 Escuelas de la planeación estratégica según Mintzberg, Ahsstrand y Lampel

Tipos	Subtipos	Característica
Escuelas de carácter preceptivo y normativo	Escuela de la planeación	La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros.
	Escuela del diseño	Parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades).
	Escuela del posicionamiento	La planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente.
	Escuela de las iniciativas emprendedoras	Enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio.
	Escuela cognitiva	La planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
Escuelas de carácter descriptivo y explicativo	Escuela de aprendizaje	La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo.
	Escuela del poder	La planeación estratégica es un proceso de índole política, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y la componenda (perspectiva micro e intrarregional).
	Escuela de la cultura	La planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.
	Escuela del entorno	La planeación estratégica se deja de entender como un proceso formal, rígido y secuencial, que sigue etapas preestablecidas, y se reconoce su componente global y contingente de los eventos del entorno.
	Escuela de la configuración	La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización de acuerdo con cada tipo de situación del entorno con el propósito de integrar y articular a sus diferentes partes.

Fuente: Adaptado de Chiavenato & Sapiro (2011, pp. 35 – 41).

Deming (1989) menciona que es difícil dar una definición de calidad porque esta depende de cada persona. Sin embargo, indica que “la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características comensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario” (p. 132).

El término control de calidad, debe enfozarse en la eficacia de producto, en que previamente participa el diseño, la comercialización, el servicio con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente (; Porporato, 2015; Zárraga et al., 2018).

En la actualidad, el concepto de calidad se relaciona con el cliente porque al final son ellos quienes califican el servicio en base al producto. Por lo tanto, es importante identificar que cada cliente tiene un marco observacional diferente y subjetivo del servicio que se le puede brindar y es su valoración un factor de gravedad para el negocio. A pesar de que los aportes de los padres de la calidad fueron en el siglo XX, estos no han perdido vigencia, al contrario han servido para que la teoría de la calidad siga evolucionado (Castro et al., 2009; Medina-Gamero, 2020; Pimenta de Gama & Casaca, 2020).

Al igual que la calidad las definiciones de servicio son variadas porque este conjunto de acciones debe cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios con el fin de optimizar el servicio que es encabezado desde la gerencia (Porporato, 2015).

Autores como Deming (1989), Drucker (1999), Farris et al. (2017) mencionan que el servicio presenta ciertas características que van a consolidar la relación con el cliente, es decir, la intangibilidad, heterogeneidad, integracional, entre otras, son las aristas que todo negocio debe estructurar para alcanzar sus objetivos.

MATERIAL Y MÉTODO

El diseño fue no experimental, que de acuerdo con los autores Hernández et al. (2014), son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). En la presente investigación se analizó las variables plan estratégico y calidad de servicio, sin que estas fueran manipuladas por el investigador.

El enfoque fue cuantitativo porque se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, et al., 2014, p. 4).

El tipo de investigación fue observacional porque no se manipularon las variables de estudio. Además, de transeccional o transversal porque la recolección de datos se realizó en una sola ocasión para ambas variables (Hernández et al., 2014).

El nivel de investigación es descriptivo porque se “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2014, p. 92). Asimismo, la investigación es correlacional porque se “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Hernández et al., 2014, p. 93). En la presente investigación se analizó la relación entre las variables plan estratégico y calidad de servicio.

Se trabajó con dos poblaciones: colaboradores y clientes de un restaurante peruano de pescado y mariscos. La población y muestra censal de los colaboradores fue de 10 integrantes. En el caso de la población de los clientes, este fue de 18,000 integrantes con una muestra de 376 obtenida con muestreo probabilístico aleatorio simple.

Para calcular la población de los clientes se consideró a los comensales que visitan el restaurante, el cual, según fuente ofrecida por los dueños del restaurante, es de

1,500 clientes al mes. El cálculo final para determinar la población de los clientes es el siguiente: 1,500 clientes al mes x 12 meses = 18,000 clientes al año (población).

La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con preguntas en escala tipo Likert. Se empleó un cuestionario para los colaboradores y la otra fue para los clientes.

Para la construcción del cuestionario dirigida a los clientes del restaurante se tomó como modelo la escala de medición internacional de la calidad de servicios SERVQUAL de los autores Parasuraman et al. (1988), los cuales son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Para comprobar la confiabilidad se realizó la validación interna mediante el Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado 0.743 en el caso del cuestionario para los colaboradores y 0.742 en el caso del cuestionario para los clientes. Por otro lado, también se realizó una validación externa mediante expertos, quienes coincidieron en que los cuestionarios eran válidos para su aplicación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el estudio se utilizó la prueba de hipótesis Rho de Spearman, el cual resulta ideal para medir la correlación entre variables. A continuación, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis para los colaboradores y los clientes:

Respecto a la Hipótesis general de los colaboradores

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 2 Correlación entre plan estratégico y calidad de servicio

			Plan estratégico	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.864
		Sig. (bilateral)		0.020
		N	10	10
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0.864	1.000
		Sig. (bilateral)	0.020	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 2, al analizar la hipótesis general acerca de la relación entre el plan estratégico y calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.864).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.020$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 1

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 3. Correlación entre plan estratégico y mejora continua

			Plan estratégico	Mejora continua
Rho de Spearman	Plan estratégico	C o e f i - c i e n t e de correlación	1.000	0.736
		Sig. (bilateral)		0.015
		N	10	10
	Mejora continua	C o e f i - c i e n t e de correlación	0.736	1.000
		Sig. (bilateral)	0.015	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 3, al analizar la hipótesis específica 1 acerca de la relación entre plan estratégico y mejora continua, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.736).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.015$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%).

Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 2

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 4. Correlación entre plan estratégico y gestión de procesos

			Plan estratégico	Gestión de procesos
Rho de Spearman	Plan estratégico	C o e f i - c i e n t e de correlación	1.000	0.754
		Sig. (bilateral)		0.036
		N	10	10
	Gestión de procesos	C o e f i - c i e n t e de correlación	0.754	1.000
		Sig. (bilateral)	0.036	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 4, al analizar la hipótesis específica 2 acerca de la relación entre plan estratégico y gestión de procesos, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.754).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.036$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 3

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 5. Correlación entre plan estratégico y talento humano

			Plan estratégico	Talento humano
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.869
		Sig. (bilateral)		0.037
		N	10	10
	Talento humano	Coefficiente de correlación	0.869	1.000
		Sig. (bilateral)	0.037	
		N	10	10

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 5, al analizar la hipótesis específica 3 acerca de la relación entre plan estratégico y talento humano, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.869).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.037$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis general de los clientes

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 6. Correlación entre plan estratégico y calidad de servicio

			Plan estratégico	Calidad de servicio
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.815
		Sig. (bilateral)		0.037
		N	376	376
	Calidad de servicio	Coefficiente de correlación	0.815	1.000
		Sig. (bilateral)	0.037	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 6, al analizar la hipótesis general acerca de la relación entre plan estratégico y calidad de servicio, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.815).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.037$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico optimizará la calidad del servicio de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 1

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 7 Correlación entre plan estratégico y mejora continua

			Plan estratégico	Mejora continua
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coeficiente de correlación	1.000	0.708
		Sig. (bilateral)		0.017
		N	376	376
	Mejora continua	Coeficiente de correlación	0.708	1.000
		Sig. (bilateral)	0.017	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 7, al analizar la hipótesis específica 1 acerca de la relación entre plan estratégico y mejora continua, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.708).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.017$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la mejora continua de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 2

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 8. Correlación entre plan estratégico y gestión de procesos

			Plan estratégico	Gestión de procesos
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coeficiente de correlación	1.000	0.658
		Sig. (bilateral)		0.041
		N	376	376
	Gestión de procesos	Coeficiente de correlación	0.658	1.000
		Sig. (bilateral)	0.041	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 8, al analizar la hipótesis específica 2 acerca de la relación entre plan estratégico y gestión de procesos, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.658).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.041$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con la gestión de procesos de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis específica 3

Hipótesis alterna (H1): El plan estratégico se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Hipótesis nula (H0): El plan estratégico no se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

Tabla 9. Correlación entre plan estratégico y talento humano

			Plan estratégico	Talento humano
Rho de Spearman	Plan estratégico	Coefficiente de correlación	1.000	0.713
		Sig. (bilateral)		0.039
		N	376	376
	Talento humano	Coefficiente de correlación	0.713	1.000
		Sig. (bilateral)	0.039	
		N	376	376

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo con la Tabla 9, al analizar la hipótesis específica 3 acerca de la relación entre plan estratégico y talento humano, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman indica que existe una fuerte asociación entre ambas variables (0.713).

También, se puede apreciar que el valor de significancia es de $P = 0.039$, el cual es menor que $\alpha = 0.05$ (5%). Dicho valor es significativo y por esta razón se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Es decir, el plan estratégico se relaciona directa y significativamente con el talento humano de un restaurante peruano de pescado y mariscos.

DISCUSIÓN

Dentro de los resultados descriptivos se puede afirmar que, con relación a la axiología del plan estratégico, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 50% manifestó que casi siempre la administración les hace saber la misión de la organización. Sin embargo, un 40% indicó que a veces la administración les hace saber la visión del restaurante. Asimismo, un 40% dijo que nunca la administración promueve la práctica de los valores.

Por otro lado, en el caso de los clientes un 32.5% manifestó que siempre el restaurante le trasmite sus actividades que realiza diariamente, mientras que un 43.8% indicó que casi siempre el restaurante trasmite su visión adecuadamente. Sin embargo, un 32.5% dijo que a veces el restaurante trasmite sus valores adecuadamente.

Con relación a la formulación del plan estratégico, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 40% manifestó que casi siempre las estrategias son un medio para alcanzar la misión y visión del restaurante. Sin embargo, un 50% indicó que a veces participa en la realización del diagnóstico interno y externo del restaurante, mientras que un 40% dijo que a veces considera que los objetivos ayudan a alcanzar la misión del restaurante.

Por otro lado, en el caso de los clientes un 30% manifestó que siempre uno de los objetivos del restaurante es brindarle un servicio de calidad. Sin embargo, un 31.3% indicó que a veces el restaurante realiza un análisis interno externo para brindar una mejor atención, mientras que un 35% dijo que a veces el restaurante toma en cuenta su opinión para establecer estrategias.

Con relación a la evaluación del plan estratégico, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 60% indicó que la evaluación del plan estratégico es un proceso que no termina. Sin embargo, un 50% indicó que el restaurante no cuenta con herramientas de control. Por otro lado, en el caso de los clientes un 32.5% manifestó que casi siempre los métodos de control del restaurante son los adecuados. Sin embargo, un 32.5% indicó que a veces el restaurante evalúa constantemente a su personal.

Con relación a la mejora continua, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 40% manifestó que casi siempre conoce cómo se elaboran los platos de la carta. Sin embargo, un 40% indicó que casi nunca las instalaciones del local le ayudan a un mejor desempeño laboral. Asimismo, un 40% dijo que a veces se sienten preparados para brindar una atención de calidad a los clientes.

Por otro lado, en el caso de los clientes un 30% manifestó que se encuentra conforme con las instalaciones del restaurant. Sin embargo, un 37.5% indicó que a veces el tiempo de espera en la toma de la orden es aceptable. Asimismo, un 32.5% dijo que a veces se encuentra conforme con la atención recibida por el personal del restaurante.

Con relación a la gestión de procesos, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 60% manifestó que casi siempre la administración le ha solicitado su opinión para innovar en algún aspecto del local. En cambio, un 50% indicó que el porcentaje de la merma es alto.

Por otro lado, en el caso de los clientes un 32.5% manifestó que casi siempre los platillos de la carta se cambian

con frecuencia. En cambio, un 42.5% indicó que a veces ha devuelto un plato que no ha sido de su agrado.

Con relación al talento humano, en el caso de los colaboradores de un restaurante peruano de pescado y mariscos un 50% manifestó que casi siempre recibieron orientación sobre las funciones a desempeñar cuando fueron contratados. Sin embargo, un 60% indicó que casi nunca los reconocimientos que reciben por parte de la administración les ayudan a estar motivados. Asimismo, un 50% dijo que casi nunca las capacitaciones que reciben por parte de la administración les ayudan en su crecimiento profesional.

Por otro lado, en el caso de los clientes un 37.5% manifestó que ante un inconveniente presentado el personal del restaurante supo darle solución. Asimismo, un 40% indicó que casi siempre el personal que lo atiende es el mismo. Por último, un 30% dijo que casi siempre el personal del restaurante está calificado para atenderlo.

CONCLUSIONES

Un plan estratégico no sólo genera rentabilidad a los dueños, sino que también brinda satisfacción en los colaboradores y clientes del restaurante. Por ende, es necesario que los elementos que forman parte del plan estratégico se diseñen colectivamente con los colaboradores y dueños, lo cual no ocurre con el restaurante peruano de pescado y mariscos.

Con relación a la mejora continua, se han detectado deficiencias en los colaboradores en desempeño laboral respecto a las instalaciones del restaurant como son los baños y la cocina. Además, se debe mejorar el servicio que brindan hacia los clientes, como por ejemplo su presentación personal.

Con relación a la gestión de procesos existen deficiencias en el control de las mermas. Así como, en la capacidad de respuesta de los colaboradores en brindar una atención rápida hacia los clientes.

Con relación al talento humano existen deficiencias en los colaboradores en aspectos como la motivación y el crecimiento profesional, los cuales afectan la productividad del restaurante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cacciolatti, L. & Lee, S. H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69(12), 5597-5610.

Carmona-Calvo, M.A., Suárez, E.A. Calvo-Mora, A. & Periañez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22 (1), 8-16.

Castro, G., Alama-Salazar, E., Navas-López, J.E. & López-Sáez, P. (2009). El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica. Un aplicación a las empresas de servicios profesionales de España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12 (40), 83-109. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(09\)70043-X](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(09)70043-X)

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2a ed.). McGraw Hill.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). Pearson.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

Díaz, M. & Hernández, Y. (2019). Alimentación saludable y oferta de restaurantes. Una revisión de la evidencia reciente en la literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 24(3), pp. 853-864. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018243.03132017>

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.

Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E. & Reibstein, D. J. (2017). *Key marketing metrics: The 50+ metrics every manager needs to know*. FT Publishing International.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

López-Sánchez, J.A., González-Mieres, C. & Santos-Vijande, L. (2013). Innovación de servicio y co-creación con los clientes de la empresa: efectos sobre los resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17(2), 79-102. [https://doi.org/10.1016/S1138-1442\(14\)60025-5](https://doi.org/10.1016/S1138-1442(14)60025-5)

Medina-Gamero, A. (2020). Las competencias en las TIC: un desafío desde la etapa escolar. *Educación Médica*, 21(6), 411-412. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2019.08.001>

Monroy, M. A. & Urcádiz, F. J. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48 (123).

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). *Listas del patrimonio cultural inmaterial y registro de mejores prácticas de salvaguardia*. <http://www.unesco.org/culture/ich/es/listas>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1(64), pp. 12-40.
- Pimenta da Gama, A. & Casaca, J. A. (2020). "Mapa Estratégico" para o Marketing. *Innovar*, 30(77), pp. 77-92. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87431>
- Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 60 (3), 511-534, <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
- Servera-Francés, D., Gil-Saura, I. & Fuentes-Blasco, M. (2009). La influencia de la calidad de servicio logístico en la lealtad. un análisis del papel moderador de las TIC. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3), 33-54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60099-9](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60099-9)
- Soto-Cardona, O. C., Mejía-Argueta, C., & Agudelo, I. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32 (138), 96-107. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.004>
- Zárraga, L., Molina, V., & Corona, 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. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(18), 46-65.