



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**TEMA: “INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE  
LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA  
CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE  
PROCESOS.”**

**AUTORA: JENNIFFER PAOLA CÁRDENAS BENÍTEZ**

**DIRECTOR: ING. OSCAR CADENA**

**Latacunga, Agosto 2016**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **“INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS”** realizado por la señorita **JENNIFFER PAOLA CARDENAS BENITEZ**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **JENNIFFER PAOLA CARDENAS BENITEZ** para que lo sustente públicamente.

Latacunga, 19 de Agosto del 2016

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Oscar Cadena', is written over a horizontal line.

Ing. OSCAR CADENA  
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **JENNIFFER PAOLA CARDENAS BENITEZ**, con cédula de identidad N° 0503203374, declaro que este trabajo de titulación, “**INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS**”, ha sido desarrollado considerando los modelos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 19 de Agosto del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Cardenas', is written over a horizontal line.

**JENNIFFER PAOLA CÁRDENAS BENÍTEZ**

**C.C.: 0503203374**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **JENNIFFER PAOLA CARDENAS BENITEZ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“INVESTIGACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Latacunga, 19 de Agosto del 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cardenas J.', is written over a horizontal line.

**JENNIFFER PAOLA CÁRDENAS BENÍTEZ**

**C.C.: 0503203374**

## DEDICATORIA

En agradecimiento al apoyo incondicional que me han brindado durante todo este tiempo en mis estudios, dedico este trabajo primeramente a Dios quien me ha guiado y me ha dado sabiduría para culminar con este proceso, a mis padres Soledad, Margarita, Galo y Patricio, y mis hermanos quienes han formado una parte importante durante mis estudios y vida personal.

**Jennifer**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser quien está presente en mi vida, ante cualquier problema y en los mejores momentos, además por ser quien guía mi camino día a día y entregarme la sabiduría para luchar y conseguir cada uno de mis propósitos sueños.

A mis padres Soledad, Margarita, Galo y Patricio por ser quienes han estado conmigo durante este camino y me han enseñado que luchar por los sueños que uno tiene es posible si sólo ponemos dedicación y amor. A mis hermanos María José, Patricio y mis sobrinos por acompañarme durante este proceso, y ver en mí un ejemplo de superación. A mis amigos gracias por su apoyo y por ser quienes han caminado junto a mí hacia un mismo objetivo, gracias por sus consejos, risas, tristezas y por brindarme una amistad sincera.

Mil gracias a mis profesores, de cada uno aprendí que hay que ser mejor persona día a día, junto a sus conocimientos, paciencia y sabiduría me han enseñado a amar a mi carrera.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>xv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xviii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO DE DESARROLLO</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	2
1.3. Antecedentes .....	2
1.4. Justificación e Importancia .....	4
1.5. Objetivos.....	5
1.5.1. Objetivo General .....	5
1.5.2. Objetivos Específicos .....	6
1.6. Marco Teórico .....	6
1.6.1. Gestión de la calidad del servicio .....	6
1.6.2. Cliente.....	15

1.6.3.	Restaurantes.....	17
1.6.4.	Manuales .....	21
1.6.5.	Análisis Político, Económico, Social y Turístico-PEST .....	24
1.6.6.	Sistema de Variables .....	38
a)	Variable independiente .....	38
b)	Variable dependiente .....	38
1.6.7.	Hipótesis .....	38
1.6.8.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	39
 <b>CAPITULO II</b>		<b>41</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN SITUACIÓN ACTUAL RESTAURANTES</b>		<b>41</b>
2.1.	Tipo de investigación .....	41
2.1.1.	Población y muestra.....	41
2.1.2.	Segmento de mercado.....	43
2.1.3.	Mapa de ubicación de los restaurantes .....	43
2.1.4.	Técnica de recolección de datos .....	45
a)	Entrevista.....	45
2.1.5.	Levantamiento de información .....	45
2.1.6.	Análisis de entrevistas .....	46
2.1.7.	Instrumento de medición .....	82
2.1.8.	Matriz F.O.D.A .....	85
2.1.9.	Matriz de estrategias FO, FA, DO, DA .....	87
2.1.10.	Matriz de Evaluación Factores Internos .....	89
2.1.11.	Matriz de Evaluación Factores Externos .....	91
2.1.12.	Matriz Interna y Externa .....	93



2.1.13.	Matriz de Perfil Competitivo .....	95
2.1.14.	Matriz de Priorización de Fortalezas .....	97
2.1.15.	Matriz de Priorización de Debilidades .....	99
<b>CAPITULO 3</b>		<b>101</b>
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>		<b>101</b>
3.1.	Investigación de la calidad del servicio.....	101
3.2.	Modalidad de investigación .....	101
3.2.3.	Técnica de recolección de datos .....	102
3.3.	Población y muestra.....	103
3.3.1.	Población .....	103
3.3.2.	Cálculo del tamaño de la muestra .....	103
3.4.	Análisis e interpretación de los resultados .....	106
3.4.1.	Resultados globales de la investigación.....	106
3.4.2.	Análisis por factores.....	109
3.5.	Tablas y gráficos globales.....	119
3.5.1.	Percepciones globales de las Dimensiones .....	119
3.5.2.	Expectativas globales de las Dimensiones.....	120
3.5.3.	Importancias globales de las Dimensiones. ....	121
3.6.	Brechas notables en las Dimensiones.....	122
3.7.	Discusión de resultados .....	124
3.8.	Comprobación de hipótesis .....	126
3.8.1.	Planteamiento de hipótesis .....	126
<b>CAPITULO IV</b>		<b>129</b>

<b>4. “PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”</b>	<b>129</b>
4.1. Antecedentes de la propuesta.....	129
4.2. Justificación .....	130
4.3. Objetivos de la propuesta.....	131
4.3.1. Objetivo general.....	131
4.3.2. Objetivos específicos .....	131
4.4. Fundamentación de la propuesta .....	131
4.4.1. Manuales .....	131
4.4.2. Importancia .....	132
4.4.3. Ventajas.....	132
4.4.4. Metodología básica para formulación.....	133
4.5. Diseño del manual de procesos .....	135
4.5.1. Presentación.....	136
4.5.2. Área de Alimentos y Bebidas .....	137
a) División de un restaurante.....	137
4.5.3. Organigrama básico de un restaurante .....	138
4.5.4. Funciones del personal .....	139
a) Propietario o Administrador del restaurante .....	139
a. Perfil y Cualidades del Administrador.....	139
b. Funciones .....	140
b) Mesero Polivalente.....	141
a. Perfil y Cualidades del Mesero Polivalente .....	141
b. Funciones .....	142
c) Ayudante de mesero .....	143

a.	Perfil y Cualidades de un Ayudante de Mesero.....	143
b.	Funciones .....	144
d)	Cocinero Polivalente .....	145
a.	Perfil y Cualidades del Cocinero Polivalente .....	145
b.	Funciones .....	145
e)	Ayudante de cocina.....	147
a.	Perfil y Cualidades del Ayudante de Cocina.....	147
b.	Funciones .....	147
f)	Posillero o Steward .....	148
a.	Perfil y Cualidades del Posillero .....	148
b.	Funciones .....	149
4.5.5.	Normas de Higiene del Personal y Uniforme.....	150
a)	Dentro del área de restaurante y área de cocina.....	150
b)	Uniforme .....	150
4.5.6.	Descripción y Diagramación Procesos Técnico-Operativos Área de Servicio de los Restaurantes.....	151
a)	Simbología Flujogramas.....	151
a.	Proceso para la Preparación del Servicio.....	152
b.	Recepción del cliente .....	154
c.	Servicio a las mesas .....	156
d.	Retirando los Platos .....	158
e.	Cuenta y Pago .....	160
4.5.7.	Descripción y Diagramación de los Procesos Técnico-Operativos del Servicio en Cocina de los Restaurantes.....	162
a)	Proceso “Mise en Place” de un servicio .....	162
a.	Mise en Place de las zonas de trabajo y pase.....	162

b.	Mise en Place de Elaboraciones .....	164
a)	Tipo de servicio recomendado a aplicar en los restaurantes .....	166
a.	Servicio de restaurante a la carta .....	166
4.5.8.	Higiene y Manipulación de Alimentos.....	168
a)	Inocuidad de alimentos .....	168
4.5.9.	Estándares de rendimiento .....	169
4.5.10.	Los diez mandamientos de la atención al cliente .....	169
 <b>CAPITULO V</b>		<b>171</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>171</b>
5.1. Conclusiones		171
5.2. Recomendaciones		172
 <b>Bibliografía</b>		<b>173</b>
<b>Anexos</b>		<b>176</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> Trilogía de la Calidad Total .....	10
<b>TABLA 2</b> Variables del Modelo SERVQUAL .....	12
<b>TABLA 3</b> Dimensiones utilizadas por Vera & Trujillo .....	13
<b>TABLA 4</b> Categorización de los Restaurantes .....	27
<b>TABLA 5</b> Categorización Sanitaria de Establecimientos .....	29
<b>TABLA 8</b> Operacionalización de la variable dependiente .....	39
<b>TABLA 9</b> Operacionalización de la variable Independiente .....	40
<b>TABLA 10</b> Restaurantes catastrados en el SIIT COTOPAXI 2014 .....	42
<b>TABLA 11</b> Proceso de Servicio Restaurante “La Mama Negra” .....	50
<b>TABLA 12</b> Proceso de servicio Restaurante Parrilladas “La Española” .....	53
<b>TABLA 13</b> Proceso de Servicio Restaurante “Don Goyo” .....	59
<b>TABLA 14</b> Proceso de Servicio Restaurante “Chugchucaras Anita” .....	70
<b>TABLA 15</b> Proceso de Servicio Desbrazar la Mesa .....	70
<b>TABLA 16</b> Proceso de Cocina Restaurante “Chugchucaras Anita” .....	70
<b>TABLA 17</b> Instrumento de Medición Entrevista Propietarios .....	82
<b>TABLA 18</b> Matriz FO, FA, DO, DA .....	87
<b>TABLA 19</b> Matriz EFI .....	89
<b>TABLA 20</b> Matriz EFE .....	91
<b>TABLA 21</b> Matriz IE .....	93
<b>TABLA 22</b> Matriz Perfil Competitivo .....	95
<b>TABLA 23</b> Matriz de Priorización de Fortalezas .....	97
<b>TABLA 24</b> Matriz de Priorización de Debilidades .....	99
<b>TABLA 25</b> Población Área Urbana Latacunga .....	103
<b>TABLA 26</b> Escala para el Análisis de la Satisfacción del Cliente .....	105
<b>TABLA 27</b> Resultados globales .....	106
<b>TABLA 28</b> Elementos Tangibles .....	109
<b>TABLA 29</b> Fiabilidad .....	111
<b>TABLA 30</b> Capacidad de Respuesta .....	113
<b>TABLA 31</b> Seguridad .....	115
<b>TABLA 32</b> Empatía .....	117

<b>TABLA 33</b> Percepciones Globales .....	119
<b>TABLA 34</b> Expectativas Globales .....	120
<b>TABLA 35</b> Importancias globales .....	121
<b>TABLA 36</b> Brechas Notables en las Dimensiones.....	122
<b>TABLA 37</b> Discusión resultados.....	124
<b>TABLA 38</b> Discusión Brechas Notables .....	125
<b>TABLA 39</b> Valores Variable independiente .....	126
<b>TABLA 40</b> Tabla de contingencia. Comprobación de Hipótesis .....	127
<b>TABLA 41</b> Prueba del Chi Cuadrado .....	128
<b>TABLA 42</b> Cualidades del Administrador .....	139
<b>TABLA 43</b> Perfil y Cualidades del Mesero Polivalente .....	141
<b>TABLA 44</b> Perfil y Cualidades de un Ayudante de Mesero .....	143
<b>TABLA 45</b> Perfil y Cualidades del Cocinero Polivalente.....	145
<b>TABLA 46</b> Perfil y Cualidades del Ayudante de Cocina .....	147
<b>TABLA 47</b> Perfil y Cualidades del Posillero.....	148
<b>TABLA 48</b> Simbología Flujograma.....	151
<b>TABLA 49</b> Preparación de la mesa .....	152
<b>TABLA 50</b> Recepción del cliente.....	154
<b>TABLA 51</b> Proceso Servicio a la Mesa .....	156
<b>TABLA 52</b> Proceso Retirando los platos .....	158
<b>TABLA 53</b> Proceso Cuenta y Pago .....	160
<b>TABLA 54</b> Proceso Mise en Place de las Zonas de Trabajo y Pase .....	162
<b>TABLA 55</b> Proceso Mise en Place de Elaboraciones .....	164
<b>TABLA 56</b> Proceso Mecanismo del Servicio Emplatado .....	166
<b>TABLA 57</b> Inocuidad de los Alimentos .....	168

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> Ciclo de Deming.....	8
<b>FIGURA 2</b> Trilogía de Calidad Total .....	9
<b>FIGURA 3</b> Inflación Anual Mundial .....	31
<b>FIGURA 4</b> Crecimiento del PIB Anual .....	31
<b>FIGURA 5</b> Personal ocupado Hombres y Mujeres en Alimentos y Bebidas ..	33
<b>FIGURA 8</b> Mapa del Centro Histórico Ciudad de Latacunga .....	44
<b>FIGURA 9</b> Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra” .....	46
<b>FIGURA 10</b> Restaurante Chugchucaras “Mama Negra” .....	47
<b>FIGURA 11</b> Área de cocina Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra” ..	48
<b>FIGURA 12</b> Área de servicio Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra”	49
<b>FIGURA 13</b> Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra” .....	51
<b>FIGURA 14</b> Restaurante “La Española” .....	52
<b>FIGURA 15</b> Restaurante Parrilladas “La Española” .....	54
<b>FIGURA 16</b> Restaurante Parrilladas “La Española” .....	55
<b>FIGURA 17</b> Restaurante “Don Goyo” .....	56
<b>FIGURA 18</b> Restaurante Chugchucaras “Don Goyo” .....	58
<b>FIGURA 19</b> Restaurante Chugchucaras “Don Goyo” .....	59
<b>FIGURA 20</b> Restaurante “Pollos Jimmy´s” .....	60
<b>FIGURA 21</b> Restaurante “Pollos Jimmy´s” .....	61
<b>FIGURA 22</b> Área de servicio “Pollos Jimmy´s” .....	63
<b>FIGURA 23</b> Restaurante “Chifa Dragón II” .....	65
<b>FIGURA 24</b> Restaurante “Chifa Dragón II” .....	65
<b>FIGURA 25</b> Restaurante “Picky Pollo I” .....	67
<b>FIGURA 26</b> Restaurante “Chugchucaras Anita” .....	68
<b>FIGURA 27</b> Restaurante “Chugchucaras Anita” .....	71
<b>FIGURA 28</b> Restaurante “Picky Pollo” .....	72
<b>FIGURA 29</b> Restaurante Chugchucaras “Don Pancho” .....	74
<b>FIGURA 30</b> Restaurante “Chugchucaras Charito” .....	76
<b>FIGURA 31</b> Restaurante “Chugchucaras Charito” .....	77

<b>FIGURA 32</b> Restaurante “Guadalajara Grill” .....	78
<b>FIGURA 33</b> Restaurante “Punto de Encuentro” .....	80
<b>FIGURA 34</b> Restaurante “Punto de Encuentro” .....	81
<b>FIGURA 35</b> Elementos Tangibles.....	110
<b>FIGURA 36</b> Fiabilidad .....	112
<b>FIGURA 37</b> Capacidad de Respuesta .....	114
<b>FIGURA 38</b> Seguridad .....	116
<b>FIGURA 39</b> Empatía .....	118
<b>FIGURA 40</b> Percepciones Globales .....	119
<b>FIGURA 41</b> Expectativas Globales.....	120
<b>FIGURA 42</b> Importancias Globales .....	121
<b>FIGURA 43</b> Brechas.....	123
<b>FIGURA 44</b> Organigrama Estructural .....	138
<b>FIGURA 45</b> Flujograma Preparación del Servicio.....	153
<b>FIGURA 46</b> Flujograma Recepción del Cliente.....	155
<b>FIGURA 47</b> Flujograma Servicio a la Mesa .....	157
<b>FIGURA 48</b> Flujograma Retirando los Platos .....	159
<b>FIGURA 49</b> Flujograma Cuenta y Pago.....	161
<b>FIGURA 50</b> Flujograma Mise en Place de las zonas de Trabajo y Pase ....	163
<b>FIGURA 51</b> Flujograma Mise en Place de Elaboraciones.....	165
<b>FIGURA 52</b> Flujograma Mecanismo de Servicio Emplatado.....	167



## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar una investigación de la calidad del servicio en los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga, con el fin de proponer un manual de procesos que contenga información acorde a las necesidades de los establecimientos investigados. Para llevar a cabo dicha investigación se plantearon cuatro capítulos que contienen lo siguiente: Marco de Desarrollo, aquí se describe el problema, la justificación y a la vez se describen los objetivos del proyecto, además se detalla el marco teórico con el que se trabajará durante la investigación; Investigación de la Situación Actual de los restaurantes mismo que se realizó por medio de un instrumento de observación, el cual facilitó el diagnóstico situacional de los establecimientos; dentro del tercer capítulo se diseñó un instrumento basado en el modelo SERVQUAL, que sirve para la medición de la calidad del servicio en establecimientos turísticos, en base a las percepciones, expectativas e importancia del usuario bajo el estudio de 5 dimensiones y 22 variables enfocadas al servicio. Dando al final como resultado del estudio la satisfacción del usuario en un rango Normal, ya que posee varias falencias alrededor de todas las variables. El último capítulo del trabajo de investigación con la información obtenida se propone desarrollar un manual de procesos basado en el servicio dentro de los restaurantes, el cual va a contener información detallada acerca de las actividades que deben desempeñar los colaboradores dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **CALIDAD DEL SERVICIO EN RESTAURANTES**
- **MANUAL DE PROCESOS**
- **LATACUNGA-CENTRO HISTÓRICO**
- **SERVQUAL-RESTAURANTES**

## **ABSTRACT**

The present research project had as aim realize an investigation of the quality of the service in the restaurants of the Historical Center of Latacunga's city, in order to propose a process manual that contains identical information to the needs of the investigated establishments. To carry out the above mentioned investigation there appeared four chapters that contain the following items: Development Framework, here the problem is described, the justification and simultaneously the aims of the project are described, in addition the theoretical frame is detailed by the one that one was working during the investigation; Investigation of the Current Situation of the restaurants same that was realized by means of an instrument of observation, which facilitated the situational diagnosis of the establishments; Inside the third chapter there was designed an instrument based on the model SERVQUAL, same who serves for the measurement of the quality of the service in tourist establishments, On the basis of the perceptions, expectations and importance of the user under the study of 5 dimensions and 22 variables focused on the service. At finally the result of the study is the satisfaction of the user in a Normal range, since it has several failings about the entire variables. The last chapter of the research project, with the obtained information proposes to develop a process manual based on the service inside the restaurants, which is going to contain detailed information brings over of the activities that the collaborators must recover inside a food establishment and drinks.

### **KEY WORDS:**

- **QUALITY OF THE SERVICE IN RESTAURANTS**
- **PROCESS MANUAL**
- **LATACUNGA- HISTORICAL CENTER**
- **SERVQUAL-RESTAURANTS**

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO DE DESARROLLO**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

El servicio forma parte importante del sector de alimentos y bebidas. Los clientes exigen más calidad en el servicio así como también que los establecimientos se adapten a las nuevas dinámicas de este sector. Actualmente en la grandes ciudades se puede encontrar restaurantes que en su mayoría cuentan con normas de calidad que garantizan la confiabilidad al momento adquirir su servicio.

En ciudades más pequeñas se puede observar que existe oferta gastronómica pero los lugares en donde entregan el servicio cuentan con poca inocuidad durante todo el proceso de adquisición, producción y servicio de los alimentos al cliente. En la mayoría de estos casos los propietarios, por ende sus empleados no conocen técnicas y herramientas que les ayuden a mejorar el conocimiento que poseen, para que de esta forma trabajen aplicando procesos preestablecidos con bases técnicas que sean útiles dentro del restaurante.

Una de las causas del problema nace en el Ministerio de Turismo, institución encargada de evaluar a los restaurantes, razón por la cual se ve que no existen parámetros de evaluación del servicio que entregan los propietarios de estos establecimientos, no se manejan manuales de procesos para las diferentes áreas de un restaurante. Además los controles que realizan son esporádicos ocasionando que el manejo sea empírico.

En tales circunstancias se puede determinar falencias dentro de las instituciones públicas, como en el GAD Municipal de la Ciudad de Latacunga,

ya que no cuenta con actualización de datos en relación al número exacto de restaurantes ubicados en el centro Histórico. Ocasionando la falta de información sobre el número de plazas y localización de los establecimientos de alimentos.

Otro de los factores que está afectando a la entrega de un servicio adecuado a las personas, es la falta de capacitaciones sobre normas que rijan la inocuidad de los alimentos por parte del Ministerio de Salud Pública. Originando con esto que exista un escaso soporte técnico en el área de servicio y manteniendo así bajos conocimientos de ésta área en los prestadores de alimentos y bebidas. Siendo el bajo nivel de calidad del servicio que brindan los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga el problema central de la investigación.

Al no manejar adecuadamente esta parte de la industria del turismo, ha traído como consecuencia que no existan estándares de calidad y procesos que manejen las personas de los establecimientos de alimentos y bebidas, dando lugar a que no exista un manual de procesos, ocasionando entregar un servicio de baja calidad hacia los consumidores.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera la investigación de la calidad y el manual de procesos fomenta en el incremento del nivel del servicio que brindan los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga?

## **1.3. Antecedentes**

La restauración es una actividad compleja, llena de matices y dificultades que ha incorporado diferentes niveles gastronómicos, en los cuales se atienden

a diversos poderes adquisitivos o la prisa que tiene el comensal para la celebración de un día especial o solamente la necesidad de alimentarse, pero con todas estas características hay que saber adaptarse a ésta dinámica. Cada oferta de restauración debe tener un tratamiento singular y es necesario aplicar todas aquellas técnicas y herramientas que conviertan a cada negocio del área de comidas y bebidas en una ventaja competitiva en comparación con las demás.

Según Espinoza (2010), a través de su publicación científica denominada, *Estrategias para la Capacitación y Control del servicio dirigidos a los restaurantes tradicionales del Cantón Nobol*, en donde propone estrategias para la capacitación y control del servicio de dichos restaurantes, y que éstas contribuyan al desarrollo turístico del cantón e impulsar el servicio profesional y competitivo del lugar.

Esta investigación se manejó bajo cierta metodología, pero al ser un artículo científico ésta no está detallada específicamente, el autor maneja el FODA para determinar la situación actual de los restaurantes tradicionales del cantón Nobol y seguidamente propone las estrategias para la capacitación y control del servicio. La investigación concluye manifestando diferentes aspectos encontrados durante la investigación y las cuales ayudan a que la propuesta tenga sentido.

El proyecto tiene relación directa con el tema que se está proponiendo en el presente perfil de tesis, ya que la investigación se enfoca en la calidad del servicio que están entregando a los consumidores. Metodológicamente tiene un aporte importante al tema de investigación.

Según Vera & Trujillo (2009), a través de su investigación sobre la calidad del servicio en los restaurantes proveen cierta explicación sobre la medida en que

los factores que componen la calidad del servicio son predictores de la opinión general del cliente y de su lealtad a un restaurante.

La metodología que ha sido utilizada para el levantamiento de datos es a través de un instrumento en el cual se incluyen tres reactivos por cada una de las variables de la calidad del servicio de los restaurantes. Además el análisis de datos se lo realizó de forma separada con las variables independientes y las variables dependientes. Efectuando finalmente correlaciones entre las variables investigadas.

En conclusión esta investigación mantiene mucha relación con el tema presentado, ya que su aporte teórico y práctico es muy relevante para tener una guía de manejo de las diferentes variables a utilizar en la investigación de la calidad del servicio.

#### **1.4. Justificación e Importancia**

Actualmente dentro de las diferentes actividades hoteleras existen parámetros y estándares de calidad los cuales hacen que cada establecimiento de restauración sea diferente uno del otro ya que no todos poseen éstas características de calidad al momento de la entrega de su servicio. La investigación que se desea llevar a cabo en el Centro Histórico de la ciudad de Latacunga sobre los restaurantes se enfocará en el servicio que estos están prestando actualmente a las personas.

Además el centro histórico es una parte muy importante de la ciudad, es el lugar a donde acuden todos los turistas tanto nacionales como extranjeros y el contar con restaurantes que brinden un servicio de calidad acompañados de una variada oferta gastronómica harían que este lugar tenga un desarrollo económico mayor, mejorando de esta forma el tipo de servicio que se entrega en los restaurantes.

La calidad de los servicios que esté basada en criterios profesionales y sea aplicada en los restaurantes apoyan sin duda alguna a desarrollar una buena imagen ya que las personas que acudan a estos establecimientos podrán tener la confianza de adquirir un servicio de calidad y de esta manera satisfacer con sus necesidades.

Es importante recalcar que la presente investigación tendrá un aporte teórico-práctico relevante ya que se trabajará en función de previas investigaciones científicas acerca de teorías de la calidad y aplicaciones de las mismas, por otro lado propuesta de un manual de procesos es una herramienta que tiene la finalidad de ser aplicable a cualquier tipo de restaurante que lo utilice.

Dentro del aspecto social en el que se justifica la investigación se prevé que mediante la elaboración del proyecto se aportará a la PYMES a mejorar el servicio que están actualmente entregando a los consumidores. Finalmente en el aspecto metodológico de la investigación se pretende utilizar un instrumento para la medición de la calidad del servicio denominado SERVQUAL, mismo que no ha sido utilizado en anteriores investigaciones en el área de alimentos y bebidas dentro de la Carrera hotelería y Turismo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar una investigación de la calidad del servicio de los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga y propuesta de un manual de procesos, con finalidad de mejorar el servicio que brindan los establecimientos de restauración.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Fundamentar la investigación mediante el sustento teórico conceptual para la argumentación de la misma y el alcance del proyecto.
- Realizar el análisis de la situación actual de los restaurantes del Centro Histórico para determinar los factores que afectan su desempeño.
- Generar la investigación de mercados aplicando el modelo SERVQUAL para obtener información sobre la calidad del servicio prestado en los restaurantes.
- Proponer un manual de procesos para el área de servicio de los restaurantes.

## **1.6. Marco Teórico**

### **1.6.1. Gestión de la calidad del servicio**

#### **1.6.1.1. Concepto**

##### **➤ Calidad**

De acuerdo con (Palacios, 2012) la calidad es “creación de valor para los clientes y usuarios”

Por otra parte Ishikawa (1997) manifiesta que: “Diseño de un producto y oferta de un bien o servicio que sea útil, lo más económico posible y siempre satisfactorio para el cliente”

Concluyendo con las definiciones antes mencionadas se puede manifestar que la calidad es el Diseño de un producto, bien o servicio el cual sea planificado acorde a las necesidades del mercado, siendo éste económico pero siempre satisfactorio al consumidor.



### ➤ **Calidad del servicio**

Según (Almeida, 2006) la calidad en el servicio “favorece a la confianza de los clientes y mejora de la reputación de la organización, introduciendo sistemas de certificación que proporcionan garantía al consumidor y reconocimiento homogéneo y objetivos rigurosos”.

Revisando este concepto se puede mencionar que la calidad en el servicio mejora claramente las expectativas de los clientes, además el de mejorar continuamente la imagen que está proyectando la organización.

Citando otro enfoque según (Stevens, 1995), “es la percepción que tiene el cliente de la superioridad en el servicio que se recibe abarcando dos grandes dimensiones, intangibles como la atención del personal, y tangibles como las instalaciones físicas o el arreglo físico del personal”.

Dentro de la denominación que el autor entrega a la Calidad del servicio, se enfoca claramente en dos grandes aspectos los cuales al momento de la medición de la calidad del servicio se encuentran presentes, y son de mucha importancia para determinar el nivel de calidad que posee el establecimiento de restauración.

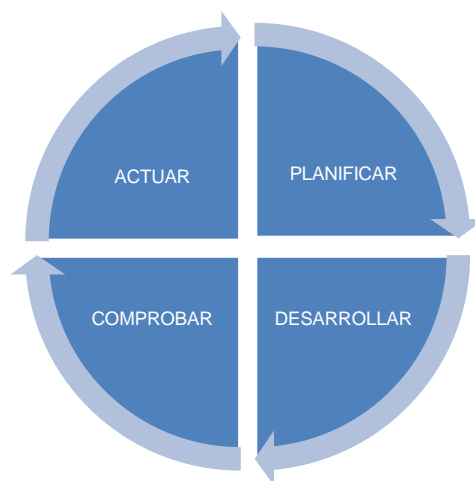
#### **1.6.1.2. Teorías de la Calidad**

##### ➤ **La Gestión de la Calidad Total según Deming**

A partir de la teoría presentada por Deming de 1989 citado en Almeida(2006) la mejora de los procesos incrementa la universalidad de los productos, reduce la reelaboración y los errores, reduce el malgasto de recursos humanos, así como de materiales, lo que produce outputs con menor esfuerzo. Otros beneficios de una mejor calidad son menores costes, gente más feliz en el

trabajo y más puestos de trabajo gracias a una mejor posición competitiva de la empresa.

Además Deming propone un ciclo iterativo, el cual consta de cuatro fases denominado PDCA:



**FIGURA 1 Ciclo de Deming**

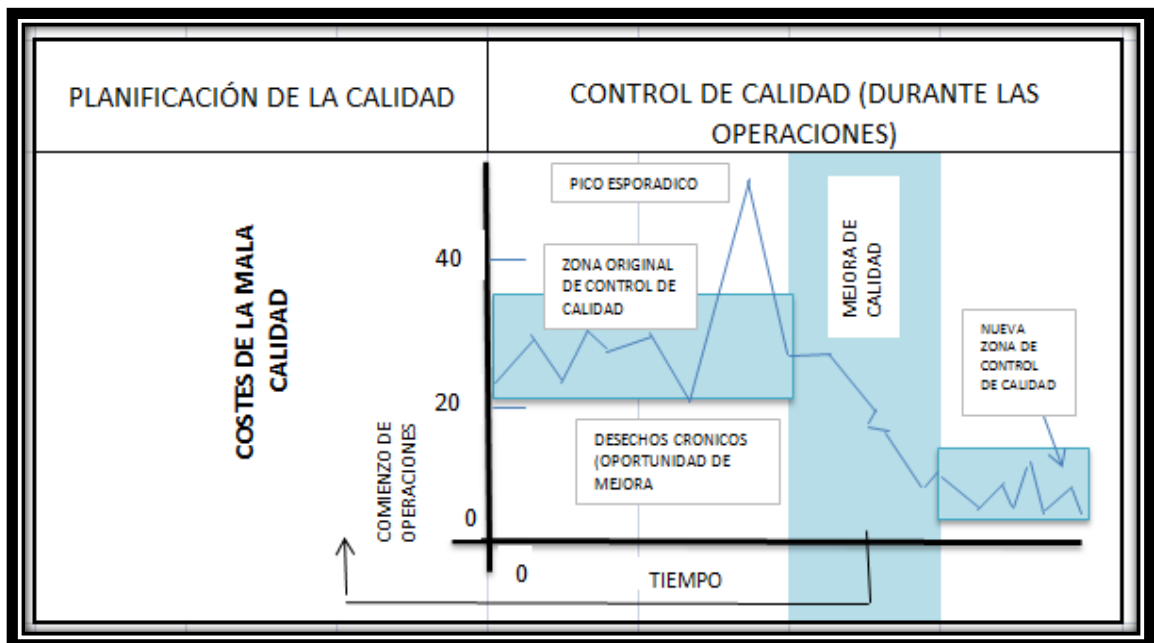
**Fuente:** (Almeida, 2006)

Consecuentemente dentro de la figura se determina las acciones a seguir para la mejora de los procesos en donde dentro de la Planificación es el diseño de un producto el cual sea elaborado a partir de las necesidades encontradas en los clientes. El siguiente paso es el Desarrollar en donde consiste en la implantación de lo que se planificó anteriormente. Como tercer paso es Comprobar, es decir evaluar los resultados que se obtenga del desarrollo del producto. Y finalmente el cuarto paso es Actuar, lo que significa que se tiene que estudiar los resultados para posteriormente confirmar y experimentar nuevamente con el producto añadiendo los cambios respectivos después del estudio realizado. En base a la teoría presentada anteriormente, se puede mencionar que el autor a partir de la repetición de este ciclo se puede llegar a la perfección de la calidad.

### ➤ La Gestión de la Calidad Total según Juran

Según (Juran, 1990), “los principales problemas que tiene la empresa son la organización, la comunicación y la coordinación interna, por eso la calidad es responsabilidad de todos los empleados de la empresa en la totalidad de los niveles jerárquicos”.

Dentro de la teoría que expone Juran 1990 en se encuentra la Trilogía de la Calidad Total la cual se realiza a partir de tres procesos que se relacionan entre sí; siendo éstos:



**FIGURA 2 Trilogía de Calidad Total**

Fuente: Juran(1990)

**TABLA 1****Trilogía de la Calidad Total**

<b>PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas u objetivos de calidad.</li> <li>• Identificar a los clientes que ven afectados por estas metas.</li> <li>• Determinar las necesidades de los clientes.</li> <li>• Desarrollar las características del producto.</li> <li>• Desarrollar las características del proceso.</li> <li>• Establecer los controles del proceso y transferir a operaciones.</li> </ul>
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del comportamiento real de la calidad.</li> <li>• Comparación del comportamiento real con los objetivos.</li> <li>• Adopción de medidas sobre la diferencia.</li> </ul>
<b>MEJORA DE LA CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esporádicos</li> <li>• Crónicos</li> </ul>

**Fuente:** Juran( 1990)

Refiriéndose a la teoría de Juran antes mencionada se puede determinar que para que exista una gestión de la calidad total, éste autor se base en tres pilares fundamentales los cuales aplicándolos de manera correcta al sector turístico se puede obtener mejores resultados en base a la calidad de los productos, bienes o servicios que se presenten a los clientes, logrando así que éstos sean satisfactorios a quienes lo consuman.

### 1.6.1.3. Modelo SERVQUAL

Dentro de una empresa turística, la cual está en contacto directo con los clientes, los únicos criterios que se cuentan son los que realizan los consumidores dentro de una evaluación de la calidad del servicio que se entrega. De tal manera es imprescindible que toda empresa turística analice de cierta forma cuales son las necesidades de los clientes y los factores que más

influyen en la valoración del servicio. Para cumplir con tales evaluaciones existe el Modelo SERVQUAL, el cual se puede aplicar a todo tipo de empresa.

### ➤ **Importancia**

“Según (Almeida, 2006), el modelo ha sido planteado para intentar dar respuesta a una de las principales dificultades que presenta la aplicación de la calidad total a las empresas de servicios, como es la medición de resultados. Además del modelo se basa en la consideración de las expectativas del cliente con las percepciones recibidas.”

La aplicación del modelo SERVQUAL va a ser de mucha utilidad dentro de la investigación, ya que nos permitirá conocer el nivel de calidad que poseen los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga, obteniendo de esta manera diferentes resultados los cuales nos guiarán hacia la propuesta de mejora que se presenta dentro del proyecto.

### ➤ **Dimensiones de la Calidad**

A partir de la propuesta de (Parasuraman, Zeithaml y Berry de 1988 citado en Almeida, 2006):

Los atributos que definen a la calidad como son: Elementos tangibles. Son relativos al aspecto o apariencia del servicio, disponiendo de instalaciones físicas, equipos, personal y medios adecuados para la prestación del mismo, la Fiabilidad: siendo la habilidad para desarrollar el servicio ofrecido de forma fiable y cuidadosa. La Capacidad de respuesta.- Se determinada por la disposición de la organización para satisfacer a sus clientes y darles respuesta rápida. La Seguridad.- la cual infunde confianza en el cliente, alejándole del peligro, riesgo o dudas durante el disfrute de los servicios prestados y la Empatía se refiere al esfuerzo por comprender y dar respuesta individualizada adecuada a las necesidades y expectativas de cada cliente (p.256).

**TABLA 2**  
**Variables del Modelo SERVQUAL**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Elementos tangibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento de aspecto moderno</li> <li>• Instalaciones visualmente atractivas</li> <li>• Apariencia del personal</li> <li>• Elementos tangibles atractivos</li> </ul>
<b>Fiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de promesas</li> <li>• Interés en la resolución de problemas</li> <li>• Realización del servicio a la primera</li> <li>• Conclusión en el plazo prometido</li> <li>• Ausencia de errores</li> </ul>
<b>Capacidad de respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comunicativo</li> <li>• Personal rápido</li> <li>• Personal colaborador</li> <li>• Personal informado</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que transmite confianza</li> <li>• Clientes seguros con su proveedor</li> <li>• Personal amable</li> <li>• Personal bien formado</li> </ul>
<b>Empatía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención individualizada al cliente</li> <li>• Horario conveniente</li> <li>• Atención personalizada de los colaboradores</li> <li>• Preocupación por los intereses del cliente</li> <li>• Comprensión de las necesidades del cliente</li> </ul>

**Fuente:** Almeida(2006)

Dentro de la información escrita anteriormente, se establecen claramente las dimensiones y sus respectivas variables que se establecen dentro del Modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio. Es un aporte muy significativo para la investigación ya que se pretende su aplicación dentro de la industria de restauración.

Según (Vera & Trujillo, 2009), dentro de su estudio en los restaurantes de la ciudad de México, proponen ciertos factores que componen la Calidad del Servicio dentro del contexto mexicano. A continuación se detallarán las dimensiones y sus respectivas variables utilizadas para la investigación:

**TABLA 3**  
**Dimensiones utilizadas por Vera & Trujillo**

DIMENSIÓN	VARIABLES	DEFINICIÓN
<b>Instalaciones</b>	• Aspecto interno y externo	Características físicas que el cliente percibe a simple vista como: los colores, decoración y diseño de las instalaciones.
	• Comodidad	Confortabilidad en el mobiliario y los espacios.
	• Higiene	Limpieza de las instalaciones y vajilla.
	• Ubicación	Facilidad para llegar.
<b>Accesibilidad</b>	• Estacionamiento	Facilidad para acomodar el vehículo de forma segura.
	• Alternativas de pago	Facilidades y alternativas de pago que ofrece el negocio para pagar (tarjetas, efectivo, cheques, entre otros).
	• Recepción y cortesía	Trato de bienvenida que recibe el comensal.
	• Conocimiento y habilidad	Grado de conocimiento del personal sobre los alimentos.
<b>Personal</b>	• Presentación	Aspecto físico del personal.
	• Rapidez	Grado de eficiencia con que el personal atiende las demandas del comensal.
	• Trato empático del personal	Percepción de familiaridad, entendimiento de necesidades, confianza, actitud.
	• Entorno audiovisual	Música de fondo, programación de monitores de televisión
<b>Ambiente</b>	• Iluminación	Iluminación adecuada de acuerdo al tipo de restaurante.
	• Aroma	Percepción de olores que el cliente tiene al entrar al lugar.
	• Temperatura ambiente	El clima del lugar que es manipulado para mayor conformidad.
	• Auto identificación con tipo de usuarios.	Qué tan identificado se siente el comensal con el tipo de clientes del restaurante.

CONTINÚA 

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor</li> <li>• Olor</li> <li>• Variedad</li> </ul>	<p>Los alimentos y bebidas deben tener un sabor agradable.</p> <p>Percepción de un aroma agradable al olfato.</p> <p>Opciones a elegir.</p>
<b>Comida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Higiene de los alimentos</li> <li>• Frescura de los alimentos</li> <li>• Temperatura</li> <li>• Servicio estandarizado</li> <li>• Prestigio</li> </ul>	<p>Alimentos visualmente atractivos</p> <p>Alimentos que se perciban limpios y desinfectados.</p> <p>Alimentos de buena apariencia.</p> <p>Alimentos con temperatura adecuada.</p> <p>El cliente recibe la misma calidad del servicio bajo cualquier circunstancia.</p> <p>Que el cliente perciba cierto grado de reconocimiento del restaurante.</p>
<b>Consistencia y Honestidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Atención de quejas</li> </ul>	<p>Que se le entregue al cliente lo que pide y se tenga lo que se ofrece.</p> <p>Solución rápida y adecuada a las quejas del cliente.</p>

---

**Fuente:** Vera & Trujillo(2009)



Según lo antes mencionado se puede identificar más claramente que las dimensiones y variables ya están aplicadas directamente a un establecimiento de restauración. Lo que nos provee de información valiosa que se pretende obtener al momento de realizar la investigación. Si bien es cierto estos factores fueron utilizados internacionalmente, pero se puede aplicar en el proyecto adaptándolas a las necesidades que se presenten.

## **1.6.2. Cliente**

### **1.6.2.1. Tipos de clientes**

Cada persona que acude a un restaurante es diferente, ya sea por sus características emocionales y/o temperamentales, según esto el personal que está a cargo del servicio en el establecimiento debe saber tratar y manejar las diversas situaciones que se presentan en el momento de la atención al cliente. Para esto a continuación se detallarán algunos tipos de comensales que pueden asistir a un restaurante.

A partir de lo que publica (Chévez, 2013) los tipos de clientes poseen diferentes exigencias como el agresivo, que es de carácter fuerte, muchas veces irritable y muchas veces ofende cuando no se le da lo que pide. El callado no sabe expresar con claridad lo que desea. Existen clientes que buscan soluciones inmediatas y fáciles a cualquier inconveniente, éste es una persona impaciente. Muchas veces hay quienes piden mucha información y detalles del servicio a ellos los denominan cliente preguntón. Por otro lado existe aquel que acude a un lugar con mucha información sobre lo que va a adquirir él es denominado cliente objetivo. El coqueto es quien trata de conseguir algo extra de la persona que lo está atendiendo. Y por último el indeciso a quien le toma tiempo decidir lo que desea.

### **1.6.2.2. Tendencias de los clientes**

Según (Berlinches, 2014) las tendencias de los clientes se basa en la velocidad en el servicio, de tal manera que para el cliente el servicio debe ser rápido pero a su vez que esté bien y adecuado a las necesidades. La Convergencia de ventas y servicio es otra de las tendencias en donde lo que busca el cliente es la personalización e integración de bienes y servicios para que se satisfaga sus necesidades y por último la Confiabilidad que va dentro del proceso del servicio que se entrega siendo éste uniforme y confiable. Logrando crear fidelidad del cliente con el establecimiento.

### **1.6.2.3. Satisfacción del cliente**

La satisfacción al cliente es un tema muy importante dentro de lo que se refiere calidad del servicio y en si la percepción y expectativas que tienen los clientes al momento de adquirir un bien y/o servicio. Además se puede referir al grado de saciedad que la persona tiene después de ya consumido el servicio entregándole así una valoración ya sea excelente, muy buena, buena, regular o mala.

- “Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa. Es la evaluación del cliente respecto de si el servicio responde a sus expectativas.” (Roldan, 2012)
- Según (Roldan, ob.cit) “en la satisfacción influyen las características del servicio, la situación emocional de los clientes que pueden ser estables o inestables y la equidad que se refiere al trato recibido con el precio pagado por el servicio.”

### **1.6.3. Restaurantes**

#### **1.6.3.1. Orígenes y evolución de los restaurantes**

Según (Lexus, 2011) En la antigüedad, las iglesias y los monasterios tenían por costumbres albergar los viajeros y alimentarlos aceptando algunas donaciones a cambio. Esto fue aprovechado por los comerciantes de aquella época para crear lugares especializados en la venta de comidas y bebidas.

El desarrollo de los restaurantes fue evolucionando desde las posadas y tabernas, en donde el comedor era adaptado al medio para saciar el hambre de los viajeros que acudían a dichos lugares. Después podemos citar a los monasterios quienes fueron los que empezaron a escribir sobre la cocina y la forma en la que servían sus alimentos era en banquetes con grandes cantidades de comida. Uno de los puntos más altos en el servicio y la cocina fue en la época renacentista en donde ya existía aparatos y montajes sofisticados, en este período ya habían profesionales quienes eran los encargados de servir las mesas, y en la cocina ya trabajaban los chefs más hábiles y renombrados de la época.

A partir de los mencionado en (Lexus, 2011) durante el siglo XVI la actividad de las artes de la mesa tuvo un gran crecimiento ya que empezaron a producir recetarios, manuales, formas de montaje de mesa, entre otros. El primer restaurante propiamente dicho nació en Francia en 1765, y era propiedad del Monsieur Boulanger. Después de unos años la palabra restaurante llegó a América del Norte en 1794. Dando lugar a la creación de distintos restaurantes con bases francesas en muchas ciudades de los Estados Unidos como en New York, Boston, Massachusetts. Como consecuencia de dicha evolución estos establecimientos empezaron a dar muestras de su importante aportación gastronómica, y en muchos países comenzó a tener una gran valoración social

y económica. Esto ha traído consigo nuevas tendencias, nuevas formas de servicio, clientes con más exigencias.

### **1.6.3.2. Clasificación de los restaurantes**

Según (Torruco & Ramirez, 1987) hay principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan y condicionan por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística nacional y extranjera.

- **Restaurante Gourmet (full service/servicio completo):**

Ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.

- **Restaurante de Especialidades:**

Ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros.

Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el Restaurante Étnico, mismo que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país. (Lane & Dupré, 1997), es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.

- **Restaurante Familiar (fast food/comida rápida):**

Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar.

Por lo general, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

- **Restaurante Conveniente (fast food/servicio limitado):**

Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

### 1.6.3.3. División de los restaurantes

A partir de la investigación de (Vicente, 2012) la división interna de un restaurante se compone: “por lo general de dos áreas principales conocidas como "Front of the House" (FOH) que compone las áreas de la entrada del restaurante y "Back of the House" (BOH) que compone las áreas de la cocina”.

Según (Vicente, 2012) las partes del restaurante se dividen en lo siguiente:

- **FOH (Salón)**

El Salón Comedor (Dining Room) -Se divide en 4 áreas principales:

- **La Entrada.-** donde el cliente al entrar obtiene su primera impresión de las facilidades. Esta área es importante porque es donde se manejan las reservaciones

y se determina la ubicación de los clientes en las mesas. Otras áreas asociadas con la Entrada son el Cuarto de los Abrigos (Coatroom, si aplica) y el Escritorio Principal (Front Desk).

- **Sala de Estar (Lounge).**- donde los clientes se sientan a esperar por su mesa. En algunos restaurantes existe un espacio separado para esta área, usualmente cerca de la barra para generar más ventas.
- **La Barra.**- se utiliza para que los clientes adquieran sus bebidas y en ocasiones para que los empleados totalicen sus cheques, hagan transacciones si la barra posee un punto de ventas y/o un banco.
- **Salón Comedor.**- es el área más grande donde los clientes se sientan para ingerir alimentos y bebidas. El salón también posee una serie de estaciones o "bus stations" que los empleados utilizan para almacenar sus equipos, utensilios y productos. Otras estaciones que se pueden encontrar en el salón lo son la estación del pan, agua y café.
- **BOH (Cocina)**

La cocina posee 4 áreas principales que también se les conoce como estaciones. Estas son:

- **Línea Caliente (Hot Food Prep).**- donde se preparan todos los alimentos calientes. Se encuentra separada de la estación de los meseros y la cocina por una ventana equipada con lámparas o equipos para mantener los alimentos calientes en lo que son despachados fuera de la cocina.
- **Mesa Fría (Cold Food Prep).**- donde se preparan las ensaladas, aperitivos y postres. Posee equipos para mantener los alimentos fríos, usualmente un refrigerador bajo el "counter".
- **Cuarto de Lavado (Dish Room).**- donde se lavan, desinfectan y almacenan los utensilios y equipos de cocina tales como cubiertos, platos y vasos.

- **Estación de Meseros (Wait Station).**- donde los meseros almacenan equipos y productos que serán utilizados para servir a los clientes tales como utensilios y condimentos.

#### **1.6.4. Manuales**

Según (Garro, 2002) los manuales son: “textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar”.

##### **1.6.4.1. Importancia**

A partir del desarrollo de las organizaciones y la integración del hombre a las mismas, en donde desempeñan múltiples actividades y se encuentran en interacción con más colaboradores. A dado lugar a la utilización de los manuales, los cuales contienen dentro de su información todas las actividades que deben ser cumplidas a cabalidad por los miembros de la empresa. De tal manera los manuales se han convertido en una parte fundamental ya que instruyen a los colaboradores de las organizaciones, acerca de los procedimientos, funciones, responsabilidades, normas, entre otros. Además es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa, ya que esto permite que se controle el desempeño de los empleados, a partir de lo indicado dentro del manual.

##### **1.6.4.2. Clasificación**

La clasificación de manuales que propone dentro de su obra (Garro, 2002), para la presente investigación es la siguiente:

**Por su alcance**

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.
- De puestos o de aplicación individual.

**Por su contenido**

- De historia de la empresa o institución
- De organización
- De políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- Por su función específica
- De personal
- De ventas
- De producción o ingeniería
- De finanzas
- Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas
- Otras funciones

Con la clasificación que se ha obtenido, para la presente investigación se tomará en cuenta el manual de procedimientos, el cual está dentro de la clasificación por el contenido.

A partir de esto un manual de procedimientos según, (Garro, 2002) “es una herramienta que sirve como medio de consulta y comunicación operativa dentro de la empresa, ya que describen las distintas operaciones o pasos del proceso a seguir de una forma lógica, secuencial, cronológica, ordenada y detallada”.



### 1.6.4.3. Ventajas

Según (Garro, 2002) a continuación se pueden detallar varias de las ventajas que poseen los manuales.

- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- Facilita el estudio de los problemas de la organización
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- La información sobre las funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada uno.
- Sirve como una guía en el adiestramiento del personal que recién ingresa a la empresa.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

Basándose en lo descrito anteriormente se puede identificar las ventajas que posee el realizar un manual dentro de una organización, si bien es cierto todo tendrá una desventaja pero eso se puede manejar dentro de la organización tomando siempre la mejor decisión.

### 1.6.4.4. Metodología básica para formulación

A través de la propuesta que nos ofrece (Ceja, 1997) la metodología para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- **Investigación de la situación actual.**- La finalidad de este primer paso es obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual. Esta fase incluye: Recopilación de la información, Registro y

documentación del procedimiento actual, Obtención de la aprobación correspondiente.

- **Análisis y crítica de la información.-** Dentro de esta fase se realiza un examen crítico de lo recopilado en la fase uno. Esta fase incluye: Análisis y Diagnóstico.
- **Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.-** A partir de esta fase, está en condiciones de sugerir las modificaciones que sean necesarias, de acuerdo al resultado del análisis anteriormente realizado. Esto incluye lo siguiente: Representación del procedimiento, Diagramación del procedimiento y Expresión literaria del procedimiento.

La metodología sugerida anteriormente, nos permitirá desarrollar de mejor manera el manual de procedimientos para la presente investigación, ya que nos muestra de manera detallada las etapas que se debe seguir para su correcta elaboración.

### **1.6.5. Análisis Político, Económico, Social y Turístico-PEST**

#### **1.6.5.1. Factores Políticos-Legales**

En la actualidad en Ecuador la situación política es muy incierta y un tanto problemática. El actual gobierno trata de llevar con responsabilidad los cargos públicos, para así crear un bien común y ser equitativos; así mismo se está interesando mucho en proyectos agropecuarios, micro-empresas, industriales y comerciales, con la finalidad de incrementar la producción nacional y crear confianza empresarial dentro del entorno del negocio.

- **Ministerio de turismo**

Es la entidad que está a la cabeza de los establecimientos que proporcionan un servicio turístico u hotelero, se encarga de controlar su actividad mediante el registro de los establecimientos en el catastro, además vigila que cada empresa este en óptimas condiciones y cumpla con los requisitos necesarios para la apertura del mismo. A continuación se detallarán varios artículos en donde se especifican las actividades turísticas:

- **Ley de Turismo**

## **CAPITULO II**

De las actividades turísticas y de quienes las ejercen

**Art. 5.-** Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

**a.** Alojamiento;

**b.** Servicio de alimentos y bebidas;

**c.** Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;

**d.** Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;

**e.** La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones.

**Art. 8.-** Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

**Art. 9.-** El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

Dentro de lo establecido en los artículos anteriormente mencionados se puede identificar claramente que dentro de las actividades turísticas se encuentra el área de restauración, lo cual hace que la persona natural o jurídica al momento de la apertura del mismo cuente con todas las normas técnicas y de calidad para una entrega del servicio correspondiente adecuado. Lo cual al

momento de la inspección que realiza el ministerio de turismo le entregue la clasificación y la categoría acorde a la calidad de los servicios que tenga el establecimiento.

- **Reglamento de Aplicación a la Ley de Turismo**

## **TÍTULO SEGUNDO. DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS CAPÍTULO I. DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y SU CATEGORIZACIÓN**

**Art. 43.- Definición de las actividades de turismo.-** Para efectos de la aplicación de las disposiciones de la Ley de Turismo, las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la Ley:

**a)** Alojamiento Se entiende por Alojamiento Turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje.

**b)** Servicio de alimentos y bebidas: Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios, como diversión, animación y entretenimiento.

**c)** Transportación: Comprende la movilización de pasajeros por cualquier vía (terrestre, aérea o acuática) que se realice directamente con turistas en apoyo a otras actividades como el alojamiento, la gastronomía, la operación y la intermediación.

**d)** Operación: La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo-científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el

**e)** Intermediación: La actividad de intermediación es la ejercida por Agencias de Servicios Turísticos las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios.

Este artículo es muy importante ya que de esta manera la persona jurídica o natural que esté a cargo de un establecimiento de alimentos y bebidas

conocerá que actividades debe desempeñar dentro de su negocio, ayudándoles de esta forma a enfocarse en su servicio y en la entrega del mismo.

El Ministerio de Turismo, como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control. Además tiene la facultad de establecer las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Para este efecto ha expedido las normas técnicas y de calidad, generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas en cada categoría.

**TABLA 4**  
**Categorización de los Restaurantes**

CATEGORÍA	REQUISITOS
<b>Restaurantes de Lujo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones</li> <li>➤ Entradas, Vestíbulo, Comedor , Cocina, Mobiliario, Escalera de servicio</li> <li>➤ Servicios</li> <li>➤ Carta de platos, Carta de vinos</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ Jefe de comedor, Personal complementario</li> </ul>
<b>Restaurantes de Primera categoría</b>	<p>Todo lo anterior incrementando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones</li> <li>➤ Ascensor, Dependencias del personal de servicio</li> </ul>
<b>Restaurantes de segunda categoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones</li> <li>➤ Entradas, comedor, cocina, mobiliario, dependencias del personal de servicio, servicios higiénicos.</li> <li>➤ Servicios</li> <li>➤ Carta de platos, carta de vinos</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ Personal suficiente y uniformado.</li> </ul>
<b>Restaurantes de tercera categoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones</li> <li>➤ Entradas, comedor, cocina, mobiliario, dependencias del personal de servicio, servicios higiénicos.</li> <li>➤ Servicios</li> <li>➤ Carta de platos.</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalaciones</li> </ul>

**CONTINÚA**



<b>Restaurantes de cuarta categoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entradas, comedor, cocina, servicios higiénicos</li> <li>➤ Servicios</li> <li>➤ Carta de platos.</li> <li>➤ Personal</li> <li>➤ El personal en contacto con el público se presentará aseado y limpio.</li> </ul>
---	---

**Fuente:** Turismo(2012)

### Ministerio De Salud

El Estado Ecuatoriano a fin de proteger la salud expide en un artículo de la Constitución de la República del Ecuador cita: “**Art. 32.-** La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustenten el buen vivir.” Constitución(2007)

Además qué; el **Art. 361** de la Constitución de la República del Ecuador ordena que: “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la Autoridad Sanitaria Nacional, será responsable de formular la política nacional de salud , y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.” Constitución(2007)

**Artículo 6.-** La Ley Orgánica de Salud establece entre las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública:

**Lt.18.** Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad. (Salud, 2015)

“El Ministerio de Salud es el encargado de regular, vigilar, controlar todos aquellos organismos y establecimientos públicos y privados, con o sin fines de lucro, que realicen actividades de producción, almacenamiento, distribución, comercialización, expendio, importación, exportación de productos de uso y consumo humano”. (Salud, 2015)

A partir de esto el Ministerio de Salud elabora las normas que van a regir a dichos establecimientos, entregándoles diferentes categorías a los establecimientos de alimentos y bebidas. A continuación se detallará la tabla en la cual se determina la categoría y el tipo de riesgo que tiene cada uno.

**TABLA 5**  
**Categorización Sanitaria de Establecimientos**

CÓDIGO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CLASE DE RIESGO	COEFICIENTE
12.29	SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN COLECTIVA		
12.29.1	RESTAURANTE / BAR CAFETERÍA		
12.29.1.1	Primera categoría	BAJA	50
12.29.1.2	Segunda categoría	BAJA	30
12.29.1.3	Tercera categoría	BAJA	20
12.29.1.4	Cuarta categoría	BAJA	0

**Fuente:** Salud(2015)

Según lo expuesto anteriormente el Ministerio de Salud es otro ente que regula las actividades de los establecimientos de Alimentos y Bebidas, determinando así los requisitos sanitarios que deben cumplir al momento de la producción, distribución, venta del servicio y/o producto. Por lo cual la empresa pública o privada con o sin fines de lucro debe cumplir a cabalidad con la normativa de Salud ya que permanentemente existen controles por parte de las autoridades correspondientes.

### 1.6.5.2. Factores Económicos

#### ➤ Internacional

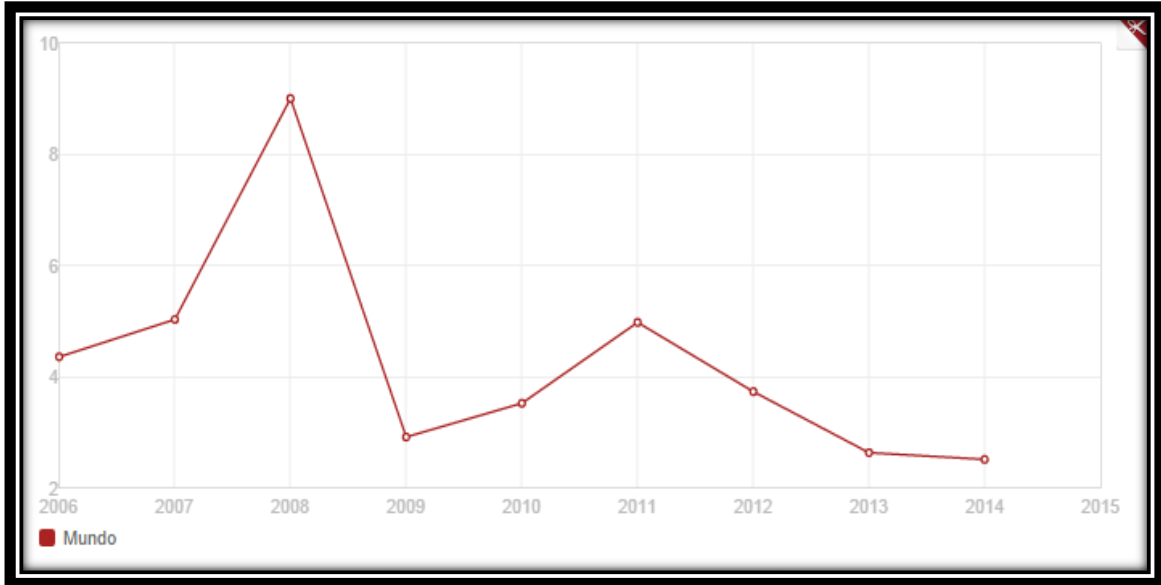
La economía mundial sigue creciendo a un ritmo moderado, con una tasa que se estima alrededor de 2,6 % para el año 2014, contando dentro de este porcentaje con los problemas políticos que se presentan en algunos países del mundo.

El Banco Mundial señala lo siguiente: “Tras el crecimiento que bordeó el 2,6 % en 2014, las proyecciones muestran que la economía del mundo crecerá 3 % este año, 3,3 % en 2016 y 3,2 % en el año 2017, según predice el emblemático informe bianual del Banco Mundial. Las naciones en desarrollo crecieron un 4,4 % en 2014 y se espera que en 2015 bordeen el 4,8 % y se fortalezcan en 5,3 % y 5,4 % en 2016 y 2017, respectivamente.”

Además la mayoría de las economías mundiales han evidenciado un cambio hacia menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a los niveles previos de la crisis, otra de las debilidades que va de la mano dentro del indicador del PIB es el panorama macroeconómico mundial del empleo ya que por el crecimiento lento que está sufriendo no ha sido capaz de generar empleo productivos. En economías desarrolladas el índice de desempleo continua elevada siendo la zona más afectada Europa.

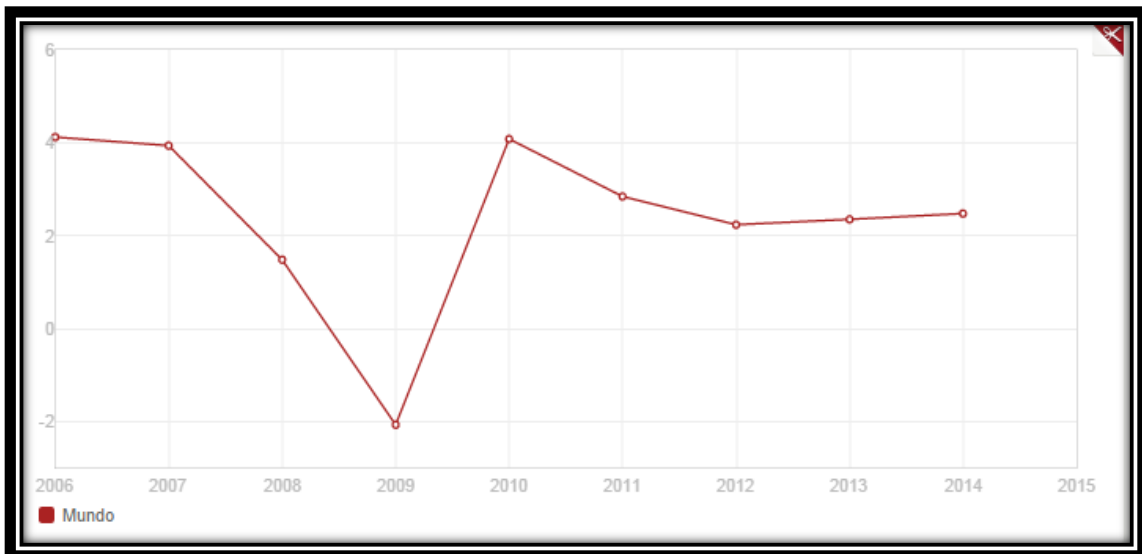
Otro de los índices económicos representativos es la inflación misma que se encuentra relativamente baja hablando de un promedio del 3% manteniendo este mismo nivel hasta el 2015 y elevándose moderadamente para el año 2016.





**FIGURA 3 Inflación Anual Mundial**

Fuente: (Mundial, 2015)



**FIGURA 4 Crecimiento del PIB Anual**

Fuente: (Mundial, 2015)

## ➤ NACIONAL

Según los Boletines Económicos emitidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) menciona lo siguiente:

Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5.4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.

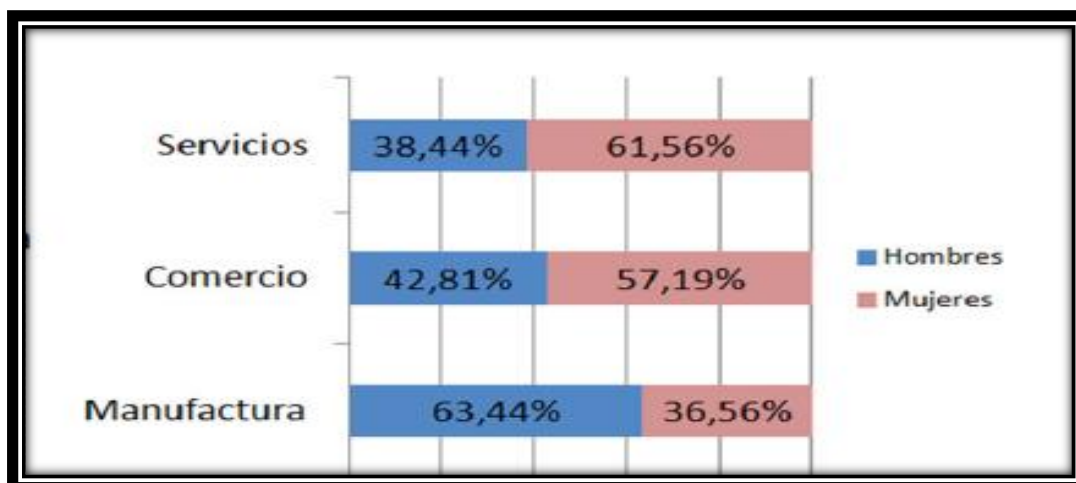
La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). (INEC, 2012)

Datos muy significativos ya que se puede observar que mediante el estudio de mercado realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se ha logrado obtener información valiosa dentro de lo que representa el sector económico de alimentos y bebidas, incluyendo de esta manera al servicio de los alimentos.

## ➤ Mercado laboral

Otro indicador importante dentro del sector económico de alimentos y bebidas encontramos al mercado laboral entregándonos así los siguientes datos:

El personal ocupado dentro de los establecimientos económicos de alimentos y bebidas ocupa a 448.540 personas, lo que representa al 21,8% del total nacional. Dentro de la división de manufactura prevalece la elaboración de productos de panadería, y en la de servicios predominan las unidades locales dedicadas a servicios de restaurantes y servicio móvil de comida. (INEC, 2012).



**FIGURA 5 Personal ocupado Hombres y Mujeres en Alimentos y Bebidas**

**Fuente:** (INEC, 2012)

### 1.6.5.3. Factores Sociales

Dentro del aspecto social una de las variables que se tomará en cuenta para el análisis es el beneficio del lugar, es decir El Centro Histórico que beneficios tiene para los prestadores de servicios y los usuarios; este lugar por su ubicación es muy importante ya que tanto propios y extraños acuden al centro de la ciudad a realizar cualquier tipo de gestión, así como también los turistas acuden para conocer la parte cultural de la ciudad, entregando gran beneficio o gran importancia para los establecimientos de alimentos y bebidas, ya que de una u otra forma siendo la alimentación una de las necesidades básicas del hombre ésta debe ser satisfecha, por tal motivo existe gran afluencia de personas hacia los restaurantes.

Otra de las variables a usar son las ventajas que tiene el sitio, las cuales son variadas, ya que en el Centro Histórico se puede encontrar un sin número de ofertas gastronómicas, gustos para cada paladar, además de complementarlo

con la cultura ya que en sus alrededores existen sitios turísticos de interés visitados por propios y extraños.

Además es importante discutir acerca de los factores que incitan el consumo extra-doméstico ya que dentro de los cambios que se han generado en la estructura social dentro de los últimos años han hecho que el estilo de vida de las personas sea más apresurado y por ende implica un mayor uso del canal de restauración.

Varios de estos factores que propone (Chávez, 2013) son los siguientes:

- Más mujeres en la fuerza laboral, esto da como resultado que el rol de la mujer ya no sea solo en la casa sino además tener su trabajo propio.
- Nuevos tipos de hogar, solteros y parejas sin hijos, más propensos a consumir fuera del hogar.
- Nuevos segmentos poblacionales con nuevas necesidades, como por ejemplo la juventud en edades de 13 a 17 años son potenciales consumidores de este mercado, ya que los nuevos estilos de vida los incitan a consumir alimentos fuera del hogar.
- Los cambios en la estructura del hogar y la menor disponibilidad de tiempo se configuran como explicaciones básicas para concebir el consumo extra-doméstico de alimentos y bebidas.
- La variedad de horarios en trabajos y estudios supone que los miembros de la familia raramente coman a diario juntos.
- Muchas veces comer fuera de casa puede convertirse en la única manera de reunir a toda la familia.
- Las tareas domésticas ocupan un lugar secundario y difícilmente alguien se dedica en exclusiva a realizar compras o labores del hogar.
- La mayor parte de las personas en edades de 55 años en adelante comen fuera de casa, ya que con el pasar de los años se vuelve menos probable que las personas cocinen.
- Cada vez se pasa menos tiempo en casa y, por tanto, hay una menor disponibilidad para cocinar.

#### 1.6.5.4. Factores Turísticos

Los factores turísticos que se van a analizar a continuación son de carácter relevante, ya que son estadísticas recientes de evolución del turismo dentro del Ecuador, siendo un factor muy importante el nivel de ingreso que este proporciona a las personas que se dedican a esta actividad.

- **Turismo receptor**

Según las estadísticas proporcionadas por el Ministerio de Turismo dice lo siguiente: “En el Ecuador se registraron 1.364.057 llegadas de extranjeros en el año 2013, observándose una tasa de crecimiento del 7,3% en relación al año anterior” (MINTUR, 2013)

**TABLA 6**  
**Entrada de Extranjeros al Ecuador años: 2009-2013**

ENTRADA DE EXTRANJEROS AL ECUADOR					
REGIONES TURÍSTICAS	2009	2010	2011	2012	2013
<b>TOTAL</b>	968.49	1.047.0	1.141.0	1.271.9	1.364.0
	9	98	37	01	57

Fuente: (MINTUR, 2013)

Tomando de base estas cifras el turismo receptor en el Ecuador está incrementando cada vez más, esto ha sido gracias a la publicidad realizada por el Ministerio de Turismo, trabajo que ha dado buenos resultados logrando por años consecutivos obtener premios o ser nominados a mejor lugar para visitar. Para esto todas las personas que intervienen en el desarrollo del turismo ya sea

la industria hotelera y turística en conjunto logran satisfacer a los turistas, haciendo que éstos se lleven la mejor experiencia dentro del viaje.

- **Turismo emisor**

Tanto el turismo receptor como emisor poseen cifras significativas las cuales tienen lugar para el respectivo análisis, el turismo receptor genera muchas ganancias para el país, en cambio las salidas de ecuatorianos hacia el exterior han sido por turismo, se han receptado menor cantidad para personas que se dirigen por negocios, estudio o salud.

En el año 2013 se registraron 1.137.875 salidas de ecuatorianos al exterior, evidenciándose un incremento del 11,3% en relación al año 2012.

Entre los principales países receptores estuvieron Estados Unidos que recibió al 35,7% de ecuatorianos, Perú al 18,0%, Colombia al 11,1% y España al 8,8%. Los meses en los que se registran mayores salidas fueron los meses de agosto y septiembre. (MINTUR, 2013)

**TABLA 7**  
**Salida de Ecuatorianos al Exterior años: 2009-2013**

<b>SALIDA DE ECUATORIANOS AL EXTERIOR</b>					
<b>CONTINENTE Y PAÍS DE DESTINO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>TOTAL</b>	813.63	898.88	1.022.4	1.022.2	1.137.8
	7	5	51	05	75

Fuente: (MINTUR, 2013)

Con respecto a los datos relacionados con las edades de los ecuatorianos que han salido al exterior, la edad, se puede constatar que 41,8% del total

pertenecen al grupo de edades comprendidas entre 20 y 39 años y el 32,5% entre 40 y 59 años.

- **Turismo interno**

El turismo interior está integrado por el turismo receptor y el turismo interno, para esto los entre “las áreas naturales del país más visitadas se destacan el Parque Nacional Cotopaxi, el Parque Nacional Galápagos y el Parque Nacional Machalilla, a las que corresponden el 15,5%, 14,1% y 12,6% respectivamente, del total de visitas”. (MINTUR, 2013).

Según las Estadísticas de Turismo (MINTUR, 2013) “en el parque Nacional Cotopaxi, el 72,4% de los visitantes son nacionales y tan solo un 27,7% corresponde a visitantes extranjeros”. Pág. 65.

En el año 2013, el porcentaje del consumo turístico receptor en el PIB se ubicó en el 1,3%, mayor al registrado en el 2012 (1,2%), con lo cual se observa un aumento en el ingreso de divisas por turismo en este año, como resultado de la implementación de estrategias promocionales orientadas a incrementar tanto las llegadas de visitantes no residentes, como del gasto de consumo turístico receptor.

- **Servicios Turísticos**

Los servicios turísticos es el conjunto de servicios que están destinados al consumo turístico, mismos que deben cumplir ciertas especificaciones basándose en el reglamento turístico.

A partir de las estadísticas (MINTUR, 2013), “Los establecimientos turísticos registrados en el Ministerio de Turismo al año 2013, ascienden a 21.069, número que registra el 6,8% de crecimiento con relación al contabilizado en el año 2012 y, da lugar a un incremento del 26,5% en el período 2009 - 2013.” Pág. 107

Las actividades turísticas más representativas están divididas en los siguientes porcentajes: El 61,15% están empleados en la actividad de comidas y bebidas, el 27,96% en alojamiento y el 10,89% en otras actividades turísticas. (MINTUR, 2013).

#### **1.6.6. Sistema de Variables**

##### **a) Variable independiente**

Manual de Procesos

##### **b) Variable dependiente**

Calidad del servicio

#### **1.6.7. HIPÓTESIS**

Un manual de procesos permitirá elevar el nivel de calidad del servicio que ofertan los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga.



### 1.6.8. Cuadro de Operacionalización de Variables

**TABLA 8**  
Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Calidad en el Servicio			
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b></p> <p>Según Casillas (2006) la calidad en el servicio “favorece a la confianza de los clientes y mejora de la reputación de la organización, introduciendo sistemas de certificación que proporcionan garantía al consumidor y reconocimiento homogéneo y objetivos rigurosos” (p.14).</p>	Elementos tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento de aspecto moderno</li> <li>• Apariencia del personal</li> <li>• Instalaciones visualmente atractivas</li> </ul>	Encuesta Observación
	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de promesas</li> <li>• Ausencia de errores</li> <li>• Realización del servicio a la primera</li> </ul>	Encuesta Observación
	Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal comunicativo</li> <li>• Personal informado</li> <li>• Personal colaborador</li> <li>• Personal rápido</li> </ul>	Encuesta Observación
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal que transmita confianza</li> <li>• Clientes seguros con su proveedor</li> <li>• Personal amable</li> <li>• Personal bien formado</li> </ul>	Encuesta Observación

CONTINÚA



Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención individualizada al cliente</li> <li>• Horario conveniente</li> <li>• Atención personalizada de los colaboradores.</li> <li>• Preocupación de los intereses del cliente</li> <li>• Comprensión de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	Encuesta Observación
---------	--	-------------------------

**TABLA 9**  
**Operacionalización de la variable Independiente**

Variable Independiente: Manual de procesos			
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>MANUAL DE PROCESOS</b></p> <p>Es un manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.</p>	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de procedimientos</li> <li>• Registro de tiempos</li> </ul>	Entrevista Observación Ficha
	Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de procesos registrados</li> </ul>	Entrevista Observación Ficha
	Flujogramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos en forma gráfica realizables.</li> </ul>	

## **CAPITULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN SITUACIÓN ACTUAL RESTAURANTES**

#### **2.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación del presente proyecto es descriptiva, ya que mediante la ayuda de entrevistas como herramienta cualitativa proveerá la información de la situación actual de los establecimientos de restauración para la elaboración del proyecto.

##### **2.1.1. Población y muestra**

La población que se toma en cuenta para la investigación está definida en los restaurantes que se encuentran ubicados en el Centro Histórico de la ciudad de Latacunga mismos que están registrados en el Catastro SIIT 2014, al existir pocos restaurantes en el área propuesta se van a tomar como referencia todos los establecimientos de alimentos y bebidas.

**TABLA 10**  
**Restaurantes catastrados en el SIIT COTOPAXI 2014**

<b>ORD.</b>	<b>NOMBRE ESTABLECIMIENTO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1	CHUGCHUCARAS LA MAMA NEGRA	QUIJANO Y ORDOÑEZ 167 Y AV. RUMIÑAHUI	SEGUNDA
2	LA ESPAÑOLA	2 DE MAYO 7-175 Y GUAYAQUIL	SEGUNDA
3	<b>PARRILLADAS EL COPIHUE ROJO (*)</b>	<b>QUITO 14-38 TARQUI Y GRAL. MALDONADO</b>	<b>TERCERA</b>
4	<b>DON MARCO (*)</b>	<b>FÉLIX VALENCIA 4140 Y QUIJANO</b>	<b>TERCERA</b>
5	<b>LA POSADA (*)</b>	<b>QUIJANO Y ORDOÑEZ</b>	<b>TERCERA</b>
6	CHUGCHUCARAS DON GOYO	QUIJANO Y ORDOÑEZ 11-88 y MARQUÉS DE MAENZA	TERCERA
7	POLLOS JIMMY´S	BELISARIO QUEVEDO 77-47 Y JUAN ABEL ECHEVERRÍA	TERCERA
8	CHIFA DRAGÓN II	PADRE SALCEDO Y 2 DE MAYO ESQUINA	TERCERA
9	<b>LA FOGATA (*)</b>	<b>QUIJANO Y ORDOÑEZ 6821</b>	<b>TERCERA</b>
10	PICK POLLO 1	SÁNCHEZ DE ORELLANA Y FÉLIX VALENCIA	TERCERA
11	CHUGCHUCARAS ANITA	QUIJANO Y ORDOÑEZ 6624 Y RUMIÑAHUI	CUARTA
12	<b>CHIFA MIRAFLORES (*)</b>	<b>PADRE MANUEL SALCEDO</b>	<b>CUARTA</b>
13	PIKI POLLO	QUIJANO Y ORDOÑEZ	CUARTA
14	CHUGCHUCARAS DON PANCHO	QUIJANO Y ORDOÑEZ 6636	CUARTA
15	CHUGCHUCARAS CHARITO	QUIJANO Y ORDOÑEZ y MARQUÉS DE MAENZA	CUARTA
16	GUADALAJARA GRILL	QUIJANO Y ORDOÑEZ 5-110	CUARTA
17	<b>CHUGCHUCARAS DON GUAITA (*)</b>	<b>QUIJANO Y ORDOÑEZ 6622</b>	<b>CUARTA</b>
18	<b>CHUGCHUCARAS DOÑA CARMEN (*)</b>	<b>QUITO 105 Y PADRE SALCEDO</b>	<b>CUARTA</b>
19	PUNTO DE ENCUENTRO	BELISARIO QUEVEDO Y GUAYAQUIL	CUARTA

**Fuente:** SIIT Cotopaxi (2014)

A partir del catastro antes mencionado (Ver tabla N°10), se logró identificar al momento del estudio de campo que varios de los restaurantes ya no están dentro del mercado, dado que han venido cerrando sus puertas por varias circunstancias, limitando de esta manera la obtención de información necesaria para la investigación. Con esto se determina que no es necesaria la utilización de la fórmula de muestreo, ya que al ser la población muy reducida, obliga a investigar a los 12 restaurantes citados en anteriormente.

### **2.1.2. Segmento de mercado**

El segmento de mercado dirigido es a restaurantes ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de Latacunga, mismos que están categorizados de segunda, tercera y cuarta categoría. Los restaurantes resaltados con negrilla son aquellos que no se incluyen en la investigación: Parrilladas El Copihue Rojo, Don Marco, La Posada, La Fogata, Chugchucaras Don Guaita y Chugchucaras Doña Carmen. (Ver tabla N°10).

### **2.1.3. Mapa de ubicación de los restaurantes**

El mapa del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga, mismo que de acuerdo a la Ordenanza Municipal N° 19 emitida por el GAD de Latacunga éste se divide en dos partes: el Área de Respeto y el Área de Influencia. Latacunga G. M., (1983). Los Restaurantes a ser evaluados son los que estén dentro del área de influencia, la misma que presenta los siguientes límites:

Norte: Calle Félix Valencia

Sur: Av. Rumiñahui

Este: Av. Oriente

Oeste: Calle 2 de Mayo



FIGURA 6 Mapa del Centro Histórico Ciudad de Latacunga

#### **2.1.4. Técnica de recolección de datos**

##### **a) Entrevista**

La entrevista está dirigida a todos los propietarios y trabajadores de los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas, ésta permite obtener información valiosa sobre el estado actual y funcionamiento de los mismos. Para esto se ha elaborado un modelo de entrevista para su respectiva aplicación. (Ver anexo N°1)

#### **2.1.5. Levantamiento de información**

Según (Ceja, 1997) el levantamiento de información “consiste en obtener una descripción más detallada y exacta posible de la forma como se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento y el tiempo de ejecución del mismo”. Por consiguiente, para llevar a cabo lo antes mencionado se mantuvo un diálogo con los propietarios y trabajadores de los restaurantes anteriormente detallados, identificando de esta manera las falencias, formas de trabajo, tiempos de ejecución de tareas, resolución de problemas a los clientes, todo esto al momento de la prestación del servicio.

Por tanto, el orden que se tomará en cuenta para el análisis de entrevistas será el mismo de la tabla antes presentada, empezando por los restaurantes de segunda categoría conformados por 2 establecimientos, seguido de los de tercera categoría conformada por 4 y finalizando por 7 establecimientos de cuarta categoría. En este punto se hace énfasis en los restaurantes de primera categoría ya que establecimientos de este tipo no se encuentran dentro del Centro Histórico de la ciudad.

### 2.1.6. Análisis de entrevistas

**Nombre del restaurante:** CHUGCHUCARAS MAMA NEGRA

**Propietario:** Edison López Moscoso

El restaurante “La Mama Negra” está ubicado en la ciudad de Latacunga específicamente en las calles Quijano y Ordoñez y Rumiñahui, lugar implícito en el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de segunda categoría según el registro establecido en el Catastro Provincial, su capacidad es de 44 personas en 11 mesas distribuidas en formas diferentes.

Establecimiento cuyo propietario posee casi 20 años de experiencia, han permitido que mediante un trabajo mancomunado entre colaboradores cada día vaya mejorando las características y la atención que brindan a los clientes, entregándole al restaurante un reconocimiento importante dentro y fuera de la ciudad, ya sea por sus modernas instalaciones e infraestructura, tipo de servicio, calidez del personal y sabor de sus comidas.



**FIGURA 7** Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra”



El establecimiento está dedicado a la venta de comida típica siendo el plato principal las Chugchucaras, en su carta poseen además de éste otros platos siendo todos consumidos con agrado y además de ser muy llamativos por su nombre.

Turistas procedentes del centro del país acuden con frecuencia a adquirir los platos típicos que elaboran en este lugar, a pesar de que por motivos económicos, sociales y naturales han ocasionado una disminución de consumo, pero esto no ha impedido que sigan visitando el restaurante.

En relación a las características del restaurante en su interior como el exterior, su estructura es muy amplia con diferentes espacios distribuidos en 4 pisos, su decoración es una fusión de diferentes culturas del mundo, extravagante y con colores café oscuro ya que está basado en los elementos de la naturaleza como el agua, la tierra; el piso está hecho a base de piedra, las mesas son de madera; entregando así un ambiente tranquilo al turista cuando ingresa al lugar; todas estas características juntas han hecho que este restaurante sea conocido a nivel local y nacional, entregándole a sus clientes un servicio de calidad y comodidad en sus instalaciones.



**FIGURA 8 Restaurante Chugchucaras "Mama Negra"**

El número aproximado de personas que acuden al establecimiento a consumir son alrededor de 100 personas por día, tomando en cuenta que los fines de semana y feriados tienen un mayor incremento. Así mismo, se puede evidenciar que el horario de atención es a partir de las 10H00 a las 18H00, siendo la hora de mayor afluencia de clientes entre las 13H00 y 15H00.

Dentro del personal que labora en el restaurante es de género femenino observándose que la mayoría de ellas son de otra nacionalidad (Colombiana y Cubana) puesto que por su carisma, forma de ser ayudan a vender el producto, sumando su amabilidad y buena presencia, hacen que este tipo de personal sean preferidos por el propietario. Además para el servicio y atención a los clientes trabajan entre semana 4 personas teniendo un incremento de personal entre 2 a 5 personas los fines de semana y feriados.

Por otra parte el área de cocina está ubicada en el subsuelo, donde una sola persona es la encargada de la organización, distribución y ubicación de ciertos platos e implementos utilizados en cocina. Este lugar posee buena distribución y se visualiza una correcta asepsia. Así mismo, para la preparación de los alimentos se utilizan productos de buena calidad adquiridos a proveedores preseleccionados por ellos con anterioridad.



**FIGURA 9 Área de cocina Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra”**

El área de servicio es amplia, las mesas tienen un orden adecuado, con identificación en letras, protegidas con vidrio para visualizar unas acanaladuras decoradas con granos secos, obteniendo un paramento estilizado. Del mismo modo el bar, una cocina extra y la caja se ubican dentro de este sitio.



**FIGURA 10 Área de servicio Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra”**

Ahora bien el establecimiento no utiliza manuales de procedimientos ya que al ser pocas personas que trabajan en este lugar no se lo ve necesario para su utilización, pero esto no ha impedido que el restaurante entregue un servicio de calidad a los clientes.

A continuación se detallará el proceso que realiza el personal de servicio dentro del restaurante:

**TABLA 11**  
**Proceso de Servicio Restaurante “La Mama Negra”**

<b>ÁREA: SERVICIO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Ingreso del cliente	
2. Se ubica en una mesa	
3. Mesero atiende la mesa	7 minutos
4. Toma el pedido	
5. Lleva el pedido a la cocina	
6. Sirve los platos	
7. Lleva la cuenta a la mesa	50 minutos
8. Se despide del cliente	

A través de la tabla antes presentada se puede observar que existe un orden adecuado en el proceso de servicio a la mesa, además el tiempo que tarda en servir es prudente para el cliente, finalmente después del tiempo que las personas se tardan en servirse los alimentos, se toman de 10 a 15 minutos conociendo las instalaciones del lugar.

Las capacitaciones que debe recibir el personal son muy importantes ya que al formar parte del área de alimentos y bebidas se manipulan productos cocidos y por procesar. Para esto el Ministerio de Turismo se ha encargado de impartir capacitaciones acerca de seguridad e higiene alimentaria ayudando de esta forma a mejorar el conocimiento de las personas, llevándose a cabo este hecho dos veces al año.

Chugchucaras Mama Negra se ha caracterizado por el tipo de servicio que entregan, siendo el tipo de clientela un factor importante para mejorar día a día su imagen, sus instalaciones y su comida. Los comensales satisfechos de lo que reciben y perciben han hecho que el lugar tenga los mejores comentarios a

nivel local y nacional, otro punto fundamental es la lealtad del cliente que ha conseguido el establecimiento por el hecho de entregar y mejorar cada día sus servicios.



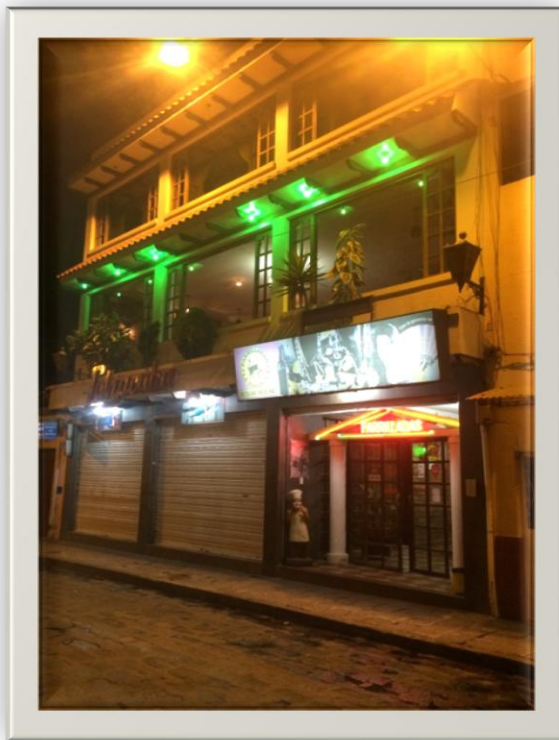
**FIGURA 11 Restaurante Chugchucaras “La Mama Negra”**

**Nombre del restaurante:** LA ESPAÑOLA

**Propietario:** Cecilia Tapia Orbea

El restaurante “La Española” está ubicado en la ciudad de Latacunga en las calles 2 de Mayo y Guayaquil, lugar incluido en el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de segunda categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 36 personas en diferentes formas de distribución.

Este establecimiento está operando hace 15 años, mismos que han sido muy productivos para los propietarios, ya que el tipo de servicio y calidad del mismo han hecho que sean reconocidos por las personas quienes gustan de las especialidades de todo tipo de carne a la parrilla, siendo la bebida de la casa la sangría muy apetecida por los clientes.



**FIGURA 12 Restaurante “La Española”**

El conocimiento de un manual de procedimientos para el propietario y empleados no es común, a pesar de esto manejan un documento llamado hoja de información, la cual es utilizada para que los empleados conozcan las reglas que deben seguir dentro de su área de trabajo, y además para la capacitación cuando existe personal nuevo que ingresa al restaurante.

Anexo a esto, la estandarización de tiempos es importante en este establecimiento, ya que una de sus políticas es servir los alimentos dentro de los 15 minutos de espera del cliente, tiempo prudente para el servicio de comida a la parrilla. Esta característica de servicio incrementa la satisfacción del cliente por su rapidez de atención.

A continuación se describirá el proceso del área de servicio al momento de su atención:

**TABLA 12**  
**Proceso de servicio Restaurante Parrilladas “La Española”**

<b>ÁREA: SERVICIO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Ingresa el cliente	
2. Le ubican en la mesa según el número de personas	12 minutos
3. Mesero entrega el menú	
4. Toma el pedido	
5. Por micrófono comunica el pedido a la cocina	
6. Sirve de entrada copas de sangría	
7. Sirve los platos a la mesa	
8. El cliente cancela en caja	1 hora
9. Se despide del cliente	

El conocimiento sobre seguridad e higiene alimentaria es indispensable y tratan en su totalidad de llevarlas a cabalidad, a pesar de ser un punto sumamente difícil de cumplir; por ello se observó que existen ciertas fallas en las prácticas de manufactura que tienen que ser mejoradas.

Las instalaciones del lugar son visualmente atractivas para los clientes, es un lugar tranquilo, y el personal que labora en el restaurante es amable; todo los detalles del lugar los cuidan bien para satisfacción del cliente.



**FIGURA 13 Restaurante Parrilladas “La Española”**

Actividades importantes dentro del área de alimentos y bebidas son las capacitaciones continuas que debe tener el personal, por el hecho de estar en contacto directo con alimentos delicados que se dirigen al consumo humano. En relación con esto el Ministerio de Turismo y la Cámara de Comercio son instituciones que suelen proveer de este beneficio a los establecimientos, ayudando así a mejorar conocimientos y dando lugar a las buenas prácticas de manufactura.

El cumplir con promesas hacia los clientes deja un buen comentario entre ellos acerca de un lugar, este establecimiento al caracterizarse por esto, principalmente en el tipo de servicio y la rapidez con la que trabajan demuestra mucho compromiso para con los clientes.

Poseer servicios extras le dan un valor añadido a la empresa, por ejemplo incrementar cierta tecnología que en la actualidad es muy requerida por los clientes le dan puntos a favor, en este caso la red de internet WIFI instalada en el lugar. Además contar con un espacio para recepciones de un grupo de 40



personas le provee al cliente opciones variadas para sus reuniones o cualquier ceremonia privada.



**FIGURA 14** Restaurante Parrilladas “La Española”

**Nombre del restaurante:** CHUGCHUCARAS DON GOYO

**Propietario:** Beatriz Borja Cuito

Chugchucaras “Don Goyo” está ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Quijano y Ordoñez y Marquéz de Maenza, sector que está dentro del Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de tercera categoría registrado así en el catastro provincial, su capacidad es de 60 personas.

El restaurante es uno de los primeros que se inició en la ciudad, siendo ella la IV generación que ha continuado con la tradición de preparar el plato típico de la ciudad de Latacunga, que son las Chugchucaras, hace varios años el negocio era muy diferente a la actualidad ya que hace varias décadas no se realizaba el pago con dinero sino manejaban el trueque siendo esto el cambio de un plato de este alimento por otro producto. Con el transcurso del tiempo ha ido cambiando la forma de presentación del plato y por ende la materia prima con la que preparan, ya que años atrás trabajaban con el chancho criollo que era criado por ellos mismo en sus propiedades, ahora la preparación del plato lo hacen con carne ya procesada.



**FIGURA 15** Restaurante “Don Goyo”

Los manuales de procedimientos es un tema que muy pocas personas lo conocen, ya que al no tener una cultura de procesos o estandarización de actividades su trabajo no está basado bajo este modelo. Además los conocimientos adquiridos son empíricos, desarrollando así baja calidad en el tipo de servicio que entregan a los clientes.

El rango de tiempos es importante cuando se requiere la estandarización de procesos, esto ayuda a que la actividad se ejecute en base a un tiempo determinado. Mediante la observación de campo se notó claramente la no existencia de tiempos de servicio ya que no se respeta ni el orden de llegada de los clientes y al tener varias personas al mismo tiempo existe una descoordinación de los trabajadores.

En primera instancia para la descripción del establecimiento se tomará en cuenta el número de personas que trabajan, siendo máximo 3 personas quienes desempeñan esta labor. En segunda instancia el área de comedor se divide en dos una parte frontal y otra ubicada en la parte posterior; las mesas que están en el comedor principal tienen buena presencia, con colores entre verde y azul, la asepsia del lugar en general no es adecuado, además la distribución de espacios y enseres no es el propicio.

La falta de conocimientos en normas de seguridad e higiene alimentaria se ve reflejada en el aspecto y vestimenta del personal, manipulación de los alimentos, ya que muchas de las actividades que realizan dentro del lugar no son las correctas, haciendo notorio fallas que pueden afectar a la percepción del cliente.

La atención personalizada y rápida hacia el cliente, hoy en día se ha convertido en una estrategia de servicio, característica que no se puede ejecutar con claridad en el restaurante por la no existencia de una buena comunicación entre la persona encargada de los alimentos y quien sirve el plato

a la mesa, ya que con regularidad hay confusión en los pedidos; algo que afecta al momento de calificar el servicio como tal.



**FIGURA 16 Restaurante Chugchucaras “Don Goyo”**

Se ha podido evidenciar que en la mayoría de restaurantes poseen dos cocinas una frontal y una en la parte de atrás, haciendo que la mayor parte de alimentos cocidos y crudos no estén adecuadamente manipulados, ya que no suelen estar cubiertos, siendo más propenso a la contaminación cruzada y la contaminación ambiental.

Esto demuestra claramente que no existen capacitaciones adecuadas hacia los propietarios y empleados de los restaurantes, ya que en la mayor parte de actividades existen errores, que solo con demostraciones prácticas se lograría mejoras en la calidad del servicio entregado.

El proceso que se puede describir dentro de este restaurante es el siguiente:

**TABLA 13**  
**Proceso de Servicio Restaurante “Don Goyo”**

<b>ÁREA: SERVICIO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Ingresar el cliente	
2. Se ubica en la mesa	
3. Toma el pedido	8 minutos
4. Sirve los platos a la mesa	
5. El cliente cancela en caja	35 minutos

Quando existen varios comensales que ingresan al restaurante y se ubican en diferentes mesas, el tiempo que tardan en servir 3 mesas es de 17 minutos; al no contar con el personal completo que asista el servicio, se cometen varios errores que al final afectan la calidad del servicio percibido.

En relación a esto los propietarios manifiestan que la calidad del servicio no es muy indispensable para incrementar los ingresos, ya que el mejorar la imagen del lugar no asegura el aumento de comensales. Además distinguirse con cierto uniforme lograría un reconocimiento a diferencia de otros establecimientos; pero el realizar cambios como estos en el restaurante no representaría una inversión sino un gasto.



**FIGURA 17** Restaurante Chugchucaras “Don Goyo”

**Nombre del restaurante:** POLLOS JIMMY´S

**Propietario:** Efraín Noroña Muñoz

El restaurante “Pollos Jimmy´s” está ubicado en la ciudad de Latacunga entre la calle Belisario Quevedo y Juan Abel Echeverría, sitio que constituye el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de tercera categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 32 personas en 8 mesas distribuidas en formas diferentes.

Este restaurante se dedica a la venta de pollos asados, por comentarios de las personas es uno de los primeros asaderos que se posicionaron en la ciudad, además el sabor es inconfundible para con el resto de lugares con similares características de venta; su atención es de 10 de la mañana hasta las 9 de la noche. Los valores de venta al público están acorde al pedido del cliente con valores menores a \$20,00.



**FIGURA 18** Restaurante “Pollos Jimmy´s”

Un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente. Ahora bien dentro de este establecimiento no existe un trato adecuado hacia las personas que acuden a consumir sus alimentos, minimizando las expectativas que poseen al momento de ingresar. Con esto no se logra obtener una lealtad hacia el restaurante. Ya que muchas veces es más fácil cautivar a nuestros clientes brindándoles un excelente trato y una gran atención.



**FIGURA 19** Restaurante “Pollos Jimmy’s”

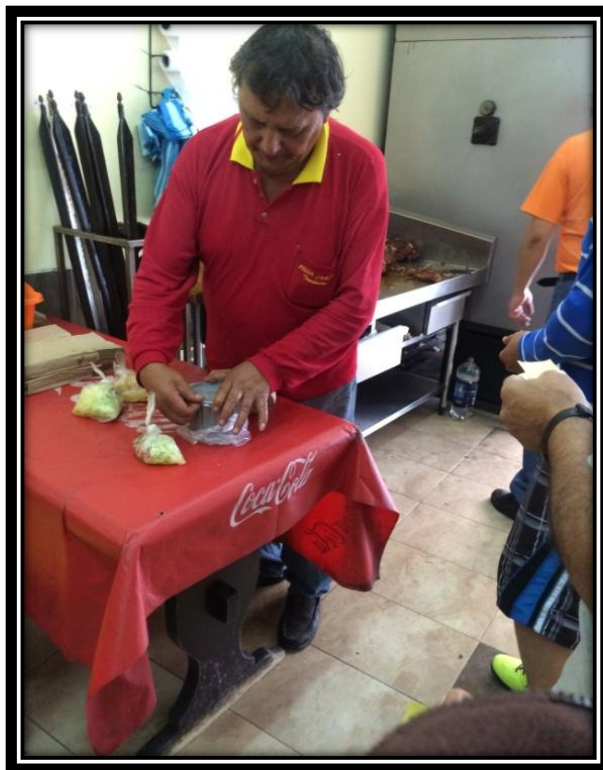
Con respecto a las características del restaurante, es un lugar con una distribución de espacios no adecuado dentro del área de servicio, ya que aquí se ubica un asador de pollos provocando altas temperaturas dentro del restaurante, además no existe personal de servicio para la atención a las mesas ocasionando graves problemas de coordinación al momento de la atención.

Un factor importante es motivar como propietario una vocación de servicio, además de lograr que todos los colaboradores trabajen en función del cliente, ya muchas veces por reducir egresos como los sueldos no se dan cuenta que el no contratar personal adecuado para las diferentes aéreas reduce la satisfacción y percepción del cliente. Por otro lado, se pudo evidenciar la no existencia de un trabajo que siga parámetros preestablecidos, ya que al momento de realizar la investigación se pudo apreciar que existieron muchas falencias dentro del trato al cliente, atención a la mesa y calidad del servicio, factores muy importantes que percibe una persona al consumir un producto o servicio.

En relación al área de cocina se notó que es un lugar amplio en donde preparan todos los alimentos a excepción de los pollos que lo hacen en la parte frontal, así mismo no se vio que el personal tenga el uniforme correcto que se utiliza dentro de la cocina, entregando un imagen inadecuada a las personas que acuden al establecimiento.

Es decir las falencias que se encontraron en la mayor parte del trabajo refleja que el personal que colabora en este lugar no sea el propicio, sumando a esto, no se pudo evidenciar capacitaciones en cada una de las áreas del restaurante, provocando de esta manera que el servicio que se percibe sea de baja calidad.





**FIGURA 20 Área de servicio “Pollos Jimmy’s”**

**Nombre del restaurante:** CHIFA DRAGÓN II

**Propietario:** Ruiting Liu

El restaurante “Chifa Dragón II” está ubicado en la ciudad de Latacunga en las calles 2 de Mayo y Padre Salcedo, zona que forma parte el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de tercera categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 60 personas en 15 mesas distribuidas de formas diferentes.

Los restaurantes con especialidad en comida China, tienen una gran dificultad de por medio, que es el idioma, creando una barrera para un mejor entendimiento entre cliente y el personal, a pesar de que en la gran mayoría de establecimientos trabajan con personal de la área.

El establecimiento es administrado por una persona de nacionalidad China, siendo la misma quien se encarga de la preparación de los alimentos, cabe mencionar que los conocimientos que posee esta persona fueron adquiridos empíricamente en su país natal.

Para la descripción del lugar se tomará en cuenta el área de servicio, en donde se pudo apreciar claramente que la asepsia estuvo en aptas condiciones, ya sea en mesas y pisos, además es un área con ambiente agradable, buena iluminación y escaso ruido. Por otra parte la distribución de las mesas estuvo adecuado, ya que el espacio entre cada una es el propicio para la comodidad de los comensales.

Con respecto al personal que trabaja en el establecimiento, se puede mencionar que son colaboradores que no poseen ningún tipo de experiencia, ya sea en el área de servicio o cocina. En consecuencia tienen un porcentaje elevado de rotación de personal. De manera que claramente se observa y percibe la no existencia de capacitaciones hacia estos establecimientos, ya que ingresa mano de obra no adecuada hacia los restaurantes.

De tal forma que al trabajar tres personas en este restaurante ocasionan que la recepción del lugar esté abandonada, se entregue un servicio inadecuado y muy por debajo de las expectativas de los clientes, ya que no existe en el área de servicio una persona que esté pendiente de las necesidades y requerimientos de los comensales.



**FIGURA 21 Restaurante “Chifa Dragón II”**

En relación al tiempo que tarda el servicio hacia la mesa es de 20 minutos a partir del ingreso del cliente, este lapso puede extenderse según la ocupación del restaurante, ya que al existir mucha demanda se pueden tardar más de lo previsto. Anexo a esto, cabe mencionar que la persona encargada de la preparación de los alimentos es quien maneja la caja, lo que ocasiona mucha pérdida de tiempo dentro de cocina.



**FIGURA 22 Restaurante “Chifa Dragón II”**

**Nombre del restaurante:** PICKY “POLLO I”

**Propietario:** Rodolfo Tovar Villacis

El restaurante “Pick Pollo I” está ubicado en la ciudad de Latacunga en las calles Sánchez de Orellana y Félix Valencia, espacio que forma parte del Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de tercera categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 24 personas.

Restaurante dedicado a la venta de pollos asados operando en el mercado hace 4 décadas, además de ser conocido por ser pionero en esta especialidad de comida y ser aún preferido por muchas personas. Así pues, es difícil mencionar que el tiempo se ha congelado en este lugar, ya que su infraestructura y presentación se ha ido deteriorando con el tiempo.

A causa de esto, las características del establecimiento son muy básicas, ya que no es agradable a la vista del cliente, por el descuido que tiene en la asepsia de paredes, pisos, techado y mesas. Además de ser un espacio con muy poca iluminación y su distribución de mesas no es el adecuado, ocasionando que lo que percibe el cliente no sea lo mejor.

En la mayoría de restaurantes, la ideología de los propietarios en la inversión de dinero para el mejoramiento de instalaciones no está presente, ya que lo ven como algo innecesario, o como una pérdida de tiempo. Pero lo que no saben es que un cambio de imagen ayudaría a incrementar ventas y tener mejores comentarios por las personas.



**FIGURA 23 Restaurante “Picky Pollo I”**

**Nombre del restaurante:** CHUGCHUCARAS ANITA

**Propietario:** Segundo Chiluisa

El restaurante “Chugchucaras Anita” está ubicado en la ciudad de Latacunga entre la calle Quijano y Ordoñez y Av. Rumiñahui, el límite del Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento es de cuarta categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 28 personas en 4 mesas distribuidas en diferente forma.

El negocio está en el mercado 45 años, dando lugar a ser una de los primeros lugares en ofrecer Chugchucaras en este sector. Conjuntamente con personas muy conocidos por elaborar este producto como el Sr. Hugo Córdova, Rosa Espinel, Pastora Quintanilla.



**FIGURA 24 Restaurante “Chugchucaras Anita”**

Durante el crecimiento del establecimiento las personas acudían con mucha frecuencia para el consumo de este producto, formando parte del gran auge que tuvo este tipo de restaurantes. En los últimos años el consumo dentro de este lugar ha tenido un declive importante de comensales, ya sea por el incremento de establecimientos con similares características de producto o por diferentes aspectos socioeconómicos.

Como se mencionó en otros establecimientos los conocimientos acerca de manuales de procesos es muy bajo, ya que para el desempeño de sus actividades no siguen ningún tipo de normas preestablecidas. Además de la no existencia de rangos de tiempo en el servicio ocasiona la baja calidad del servicio.

Las capacitaciones que recibe el personal por parte de alguna institución pública como el Ministerio de Turismo o la Jefatura de Turismo hasta el momento han sido temas sobre Servicio al cliente, Seguridad Alimentaria, Manipulación de alimentos, estos talleres han sido teóricos y prácticos. El dueño es quien acude a dichas capacitaciones para después hacer llegar la información a sus empleados. Otro de los temas a tratar fue si ellos reciben algún beneficio por estar registrados en el Catastro y manifestaron que ellos no están obligados a sacar ningún tipo de permiso en la intendencia.

Para la descripción física del lugar, la distribución de mesas no es adecuada, ya que el espacio es pequeño y ocasiona incomodidad para los clientes, las mesas que tiene el restaurante son antiguas y ocupan mucho lugar, entregando una imagen inadecuada para los clientes.

Dentro del comedor existe una cocina en donde se elaboran ciertos alimentos y además mantienen a temperatura la comida a servir. Se debe tomar en cuenta que al momento estar los alimentos ante los ojos de los clientes se debe tener más cuidado en su protección y además estar atentos a todos los detalles, como el aseo total de la cocina, asegurarse de los recipientes que se encuentran bajo la cocina deben tener una protección correcta ya que son productos crudos que utilizan paulatinamente, y estos al no mantenerse cubiertos se pueden contaminar fácilmente.

El personal que ayuda en el restaurante usa su respectivo chaleco, gorra, y delantal para la atención. Las personas que están en la cocina posterior despachan alimentos para la cocción. Las instalaciones del piso superior son para almacenar y trabajar en ciertas actividades directamente relacionadas con los alimentos, para esto no se usaba ningún tipo de protección en las manos y además de la utilización de bisutería en la manos, siendo esto prohibido.

Dentro de los procesos que se pueden describir son:

**TABLA 14**  
**Proceso de Servicio Restaurante “Chugchucaras Anita”**

<b>ÁREA: SERVICIO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Ingreso del cliente	
2. Se ubica en una mesa	
3. Se toma el pedido	5 minutos
4. Servicio de los platos a la mesa	
5. El cliente cancela en caja	45 minutos

**TABLA 15**  
**Proceso de Servicio Desbrazar la Mesa**

<b>ÁREA: SERVICIO</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Recoger platos usados	
2. Botar desechos	10 minutos
3. Dejar el plato en estantería	

**TABLA 16**  
**Proceso de Cocina Restaurante “Chugchucaras Anita”**

<b>ÁREA: COCINA</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
1. Cocción de alimentos cocina	
2. Poner en un recipiente	
3. Trasladar al comedor	15 minutos
4. Ubicar en la cocina frontal	

En general las cosas que no se deben hacer es manipular la comida directamente con las manos, por lo que deben utilizar guantes desechables en cada tarea, además el aseo correcto de las manos se lo debe hacer tras cada



actividad a desempeñar. Por otro lado, la limpieza de polvos en el restaurante es escasa, ya que en muchos lugares dentro del comedor se visualiza fácilmente esta falla. La utilización de productos para la limpieza de las mesas ayudaría para una mejor presentación de las mismas.



**FIGURA 25** Restaurante “Chugchucaras Anita”

**Nombre del restaurante:** PICKY POLLO

**Propietario:** Néstor Tovar

El restaurante “Picky Pollo” se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Marqués de Maenza y Quijano y Ordoñez sector que constituye el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento esta denominado con una categoría de cuarta según el catastro provincial, su capacidad es de 24 personas en 6 mesas.

El restaurante se dedica a la venta de pollos asados, el horario de atención es de lunes a sábado a partir de las 12H00 hasta las 21H00, el precio máximo de venta es de \$20,00.



**FIGURA 26** Restaurante “Picky Pollo”

Dentro de las características que se pueden apreciar al ingresar al restaurante es percibir ambiente tranquilo, por otra parte las mesas no tienen mantelería, pero son cómodas y tienen un buen espacio de separación entre ellas. Con respecto al piso de esta área es totalmente blanco lo que permite ver si tiene una correcta limpieza. En relación a las paredes del establecimiento están descuidadas ya que no tienen una adecuada asepsia y por ende no entregan una buena impresión a los comensales que ingresan a servirse sus alimentos.

El área en donde el personal se ubica para preparar los alimentos es aseada, ya que el cliente puede ver fácilmente este lugar, pero existen varias falencias una de ellas es el no manejar los alimentos con cierta protección en las manos, para evitar la contaminación biológica, además las dos personas encargadas de manipular los productos son quienes asisten en la caja, además de esto varios productos que acompañan al alimento principal no tiene una protección adecuada.

**Nombre del restaurante:** CHUGCHUCARAS DON PANCHO

**Propietario:** Laura María Salazar

El restaurante “Chugchucaras Don Pancho” se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Quijano y Ordoñez y Rumiñahui lugar que constituye el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento está calificado como cuarta categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 28 personas en 7 mesas.

Al ingresar al restaurante se puede ver claramente que las mesas no son apropiadas ya que éstas son muy antiguas y ocupan mucho espacio, no existe una apropiada distribución de las mesas, a pesar de que el restaurante es amplio. La primera impresión del lugar es una imagen que no agrada a los

clientes. Otra de las características es el descuido en si del establecimiento en paredes y enseres del lugar.

La falta de un trato cordial por parte de las personas que laboran en el establecimiento es muy alta, dando lugar a la no entrega de un servicio de primera, ocasionando que las percepciones y expectativas de los clientes no sean las mejores.



**FIGURA 27** Restaurante Chugchucas “Don Pancho”

**Nombre del restaurante:** CHUGCHUCARAS CHARITO

**Propietario:** MASAPANTA JIMENEZ LUIS ARCENIO

El restaurante “Chugchucaras Charito” se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Quijano y Ordoñez y Marquéz de Maenza que constituye el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento tiene una categoría de cuarta según el catastro provincial, su capacidad es de 28 personas en 7 mesas.

El negocio se encuentra operando aproximadamente 80 años lo que ha transcurrido de generación en generación. Dando lugar a la elaboración de diferentes platos típicos, apetecidos por las personas.

El personal del lugar no conoce y también no posee un manual de funciones, ocasionando que cada una de las actividades que desempeñan no sean correctas, ya que poseen muchas falencias en el servicio de la comida.

El tiempo que tarda en servir un plato es menos de 5 minutos, es muy ágil la persona que labora en este establecimiento. Por otro lado el valor máximo con el que se manejan es de \$9,50 que cuesta el plato principal y el valor mínimo es de \$1, siendo estos precios muy accesibles para las personas.

En relación a las características del comedor área en donde entran las personas. Primeramente la entrada es muy pequeña ya que en la puerta de ingreso colocan una pequeña cocina en donde ubican la fritada, el mote, el menudo o el chicharrón. Por otro lado el piso es de madera pero no está en buenas condiciones. Además las mesas son muy antiguas y su estado no es el adecuado.



**FIGURA 28 Restaurante “Chugchucaras Charito”**

La distribución de las mesas no es el adecuado al contar con un espacio reducido, las mesas no poseen mucha distancia entre ellas. El aseo de las mismas no es el correcto, ya que transcurre algún tiempo para su limpieza. Entregando así una mala impresión al cliente cuando ingresa a consumir sus alimentos.

Al ser el restaurante pequeño es más visible el desorden que existe en él, ya sea en el frente o en la parte posterior, además existen varias cosas que no se usan y están ocupando espacio. Así mismo otro de los inconvenientes es la polivalencia de la única persona que trabaja en este lugar, ya que ella es quien cobra, sirve y monta el plato.

La manipulación de alimentos es directamente con las manos ya que no poseen ninguna protección, siendo esto un falencia que se debe corregir para evitar la contaminación de la comida, además las capacitaciones que facilita el Ministerio de Turismo no han sido recibidas por el personal del establecimiento, de tal forma existen vacíos en los conocimientos de seguridad e higiene alimenticia.



**FIGURA 29** Restaurante “Chugchucaras Charito”

**Nombre del restaurante:** GUADALAJARA GRILL

**Propietario:** Blanca Matehu

El restaurante “Guadalajara Grill” se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Quijano y Ordoñez lugar que conforma el Centro Histórico de la Ciudad. El establecimiento era de cuarta categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 40 personas en 10 mesas.

Restaurante dedicado a preparar comida mexicana y almuerzos, con un horario de atención de lunes a sábado de 13H00 hasta las 15H00 con los almuerzos y a partir de las 18H00 con la comida mexicana.

Es un lugar que emite mucha tranquilidad, se han dedicado mucho a construir una imagen apropiada, lo han logrado haciendo del sitio un ambiente acogedor, su decoración es muy fuera de lo común, las mesas tienen un espacio prudente, el piso es muy aseado y en buen estado ya que es de madera, sus paredes son limpias, siendo así este lugar muchas personas no lo conocen ya que su demanda no es muy alta.



**FIGURA 30** Restaurante “Guadalajara Grill”



El restaurante no maneja ningún tipo de manual de procesos, la persona que se encuentra en la cocina posee un conocimiento empírico y el servicio es de calidad ya que la persona de esta área posee cierto conocimiento en el servicio al cliente. Además no poseen ningún rango de tiempo en el servicio de la comida.

La asistencia a las capacitaciones que provee el MINTUR ha sido muy irregular ya que últimamente no han entregado este beneficio a las personas que están catastradas en la base de datos de la provincia. Pero se puede palpar claramente que existen conocimientos sobre la manipulación de alimentos.

El tipo de servicio que entregan acompañado de una buena imagen del establecimiento, han logrado que los clientes los recomienden y de esta forma incrementan sus ingresos.

**Nombre del restaurante:** PUNTO DE ENCUENTRO

**Propietario:** Alexandra Granda

El restaurante “Punto de Encuentro” está ubicado en la ciudad de Latacunga en la calle Belisario Quevedo y Guayaquil que constituye el Centro Histórico de primer orden de la Ciudad. El establecimiento posee la cuarta categoría según el catastro provincial, su capacidad es de 40 personas en 10 mesas.

El local tiene 10 años operando en el mercado, establecimiento que se dedica a la venta de desayunos y almuerzos, su horario de atención es de 6h30 en la mañana hasta las 16H00 en la tarde.

El tipo de servicio que entregan en este lugar es informal ya que al tratarse de la venta de este tipo de comida lo realizan con rapidez pero no es personalizado, entregando así un servicio con fallas a los clientes. El

conocimiento acerca de un manual de procesos es más claro pero no lo ponen en práctica ya que es un lugar pequeño y con pocos empleados. Además no tienen un tiempo estandarizado para el servicio del plato a la mesa.

Las instalaciones del lugar no son amplias, dando como resultado que la cocina sea pequeña y estrecha; la parte frontal del establecimiento se encuentran las mesas, tienen mantelería y plástico de protección, otro punto es el piso el cual mantienen aseado y en buenas condiciones.



**FIGURA 31** Restaurante “Punto de Encuentro”

Dentro del área de servicio está ubicado un mostrador lugar que por sus dimensiones es estrecho, detrás de éste colocan el menaje del desayuno como café, azúcar, sal y productos para preparar como los huevos, lo que a primera vista no entrega una buena impresión ya que todos estos productos deben estar en la cocina.

El área de cocina claramente es un lugar muy pequeño para todas las cosas que conforman este sitio, y por ende para las actividades que desempeñan en ella; al momento de los almuerzos tienen sobrepuesto el postre, la bebida y están sobre bandejas para que el personal sirva a las mesas, ya que durante este periodo la persona que sirve no entra a la cocina por motivos de espacio.

En el establecimiento trabajan 4 personas, 3 de ellas trabajan dentro del área de cocina siendo 2 encargadas de preparar los alimentos y la otra persona es steward, el cuarto colaborador es quien cobra y sirve la comida a la mesa; a pesar de todo el personal es estable lo que ayuda a que se mantenga la sazón y las tareas a desempeñar dentro del establecimiento.

Las capacitaciones es un punto criticado con frecuencia, ya que el Ministerio de Turismo no planifica talleres para aumentar los conocimientos que deberían tener los propietarios y empelados de los restaurantes. Por otro lado manifestaron que la falta de recursos económicos impide entregar un mejor servicio ya que se necesita realizar cambios en el área de cocina para que ésta pueda ser más amplia, logrando de esta manera mejorar la imagen del establecimiento.



**FIGURA 32 Restaurante “Punto de Encuentro”**



## **Análisis**

Ante todo, como primer punto de análisis se tomará en cuenta el tipo de servicio que se percibió dentro de los establecimientos de restauración investigados durante el proceso; para esto, se apreció un notorio desconocimiento del significado acerca de la calidad del servicio, lo que resulta preocupante considerando que se atienden a personas de diferentes partes del país y la ciudad, razón por la cual se requeriría que el personal adquiera conocimientos sobre el tema, para así ser capaz de resolver cualquier tipo de problema que se presente durante el servicio de los alimentos, además de tener la capacidad de emprender actividades acorde a los requerimientos del área.

Como consecuencia de lo anteriormente señalado, el personal de los establecimientos tienden a trabajar empíricamente, es decir con lo que ellos “piensan” o “creen” sea la forma correcta, pero sin ningún o escaso soporte técnico que apoye tales acciones.

En segundo lugar, con respecto al Ministerio de Turismo, se pudo palpar la falta de capacitaciones entregadas a los propietarios de los restaurantes, ya que en su mayoría manifestaron que no las han recibido, dando como resultado establecimientos con baja calidad, reflejado esto en el Catastro Provincial de Servicios con restaurantes que en su mayoría están calificados como Cuarta Categoría.

Como tercer punto, la imagen y la ambientación es vital para atraer, mantener a los clientes cómodos dentro del restaurante, es por ello que la ambientación tiene que adaptarse a los cambios de los clientes, para esto es importante remodelar o modernizar las instalaciones del lugar, para ayudar de esta manera a satisfacer las necesidades de los consumidores. Por lo tanto dentro de la investigación realizada se visualizó claramente que la mayor cantidad de establecimientos visitados no ponen énfasis a las características

que poseen, ya que existe un descuido en sus instalaciones y con el tiempo no se han modernizado. En la mayoría de casos se manifestó que la falta de capital ha impedido que se realicen cambios dentro de los restaurantes, además mencionan que no existiría incremento de clientes haciendo dicha inversión.

Otro aspecto que es relevante es la manipulación de los alimentos y la seguridad alimentaria, temas que no están completamente entendidos por las personas propietarias y sus colaboradores, observándose muchos errores en la distribución de la comida de un lugar a otro, en el almacenamiento de alimentos dentro de los contenedores y la manipulación de los alimentos por parte de las personas.

Finalmente, a partir del análisis de las entrevistas realizadas se pudo percibir que existen de por medio muchas falencias durante la entrega del servicio hacia los comensales, ocasionando de esta manera que los clientes no se sientan completamente satisfechos y además no se cumplan con sus expectativas.

## **2.1.8. Matriz F.O.D.A**

### **FORTALEZAS**

- Ser reconocidos por su sabor.
- Tener experiencia de varios años en el mercado.
- El precio es accesible.
- Estar ubicados en el centro de la ciudad.
- Ser los primeros en la ciudad en preparar el plato típico de Latacunga.
- Ser los primeros en ofrecer otro tipo de comida a las personas.
- Estar ubicado alrededor de instituciones públicas y privadas.
- Estar dentro de un catastro provincial de servicios.

### **OPORTUNIDADES**

- Capacitaciones por el Ministerio de Turismo
- Existencia de centros de capacitación públicos como el SECAP
- Posibilidad de contratar varios proveedores.
- Llegada de turistas de otras ciudades y países a la ciudad.
- Beneficios extras al pertenecer a la Asociación de Artesanos.
- Nuevas tendencias de consumo orientadas a la gastronomía regional y local.

### **DEBILIDADES**

- Propietarios y colaboradores con bajos conocimientos en el área de alimentos y bebidas.
- Las instalaciones en algunos negocios no son amplias.
- Falta de servicios extras como parqueaderos propios en todos los restaurantes. .
- Las instalaciones inadecuadas merma la imagen de los establecimientos.
- Prácticas no profesionales en la manipulación de alimentos.
- Entrega de un servicio con falencias acompañado de la no identificación del personal de esta área.
- Personal rotativo.

## **AMENAZAS**

- Existencia de competencia de todo tipo de comida.
- Incremento de impuestos para los establecimientos.
- Construcción de vías alternas para el no ingreso a la ciudad.
- Fenómenos naturales como la erupción del volcán Cotopaxi provoca disminución de la clientela.
- La inflación de los productos ocasiona elevar el precio de venta.
- No existen muchos lugares de estacionamiento públicos.
- La demanda de clientes es muchas veces estacional.
- Inseguridad ciudadana.



### 2.1.9. Matriz de estrategias FO, FA, DO, DA

**TABLA 18**  
**Matriz FO, FA, DO, DA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
1. Ser reconocidos por su sabor.		1. Propietarios y colaboradores con bajos conocimientos técnicos en el área de alimentos y bebidas.
2. Tener experiencia de varios años en el mercado.		2. Las instalaciones en algunos negocios carecen de espacio físico.
3. El precio es accesible.		3. Falta de servicios extras como parqueaderos propios en todos los restaurantes.
4. Estar ubicados en el centro de la ciudad.		4. Las instalaciones inadecuadas merma la imagen de los establecimientos.
5. Ser los primeros en la ciudad en preparar el plato típico de Latacunga.		5. Prácticas no profesionales en la manipulación de alimentos.
6. Estar ubicado alrededor de instituciones públicas y privadas.		6. Falencias en la entrega de un servicio y la no identificación del personal de las áreas.
7. Estar dentro de un catastro provincial de servicios.		7. Rotación del personal.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
	<b>OFENSIVAS</b>	<b>ADAPTATIVAS</b>
1. Capacitaciones por el Ministerio de Turismo	1. Manejar herramientas de capacitación dentro del restaurante. (F2, O2)	1. Tratar de fidelizar al cliente con la excelente calidad en el servicio productos. (D6, O4)
2. Existencia de centros de capacitación públicos como el SECAP	2. Promocionar mediante folletos, trípticos los servicios que provee el restaurante. (F4,O4)	2. Mantener capacitaciones frecuentes para mejorar el servicio y manipulación de alimentos. (D1, D5, O1)
3. Posibilidad de contratar varios proveedores.	3. Adaptar los servicios del restaurante a los requerimientos del turista. (F2,O6)	3. Aprovechar las tendencias de consumo para mejorar y lanzar productos. (D3, D6, O6)
4. Llegada de turistas de otras ciudades y países a la ciudad.		
5. Beneficios extras al pertenecer a la Asociación de Artesanos.		

CONTINÚA 

6. Nuevas tendencias de consumo orientadas a la gastronomía regional y local.		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
	<b>DEFENSIVAS</b>	<b>SUPERVIVENCIA</b>
1. Existencia de competencia de todo tipo de comida.	1. Manejar el precio de los productos, considerando costo que produce. (F3, A5)	1. Realizar promociones llamativas para persuadir a los clientes. (D6, A1)
2. Incremento de impuestos para los establecimientos.	2. Optimizar la promoción del producto (F1,A1)	2. Utilizar manuales de procesos para mejorar el trabajo del personal (D1, D5, A1)
3. Construcción de vías alternas para el no ingreso a la ciudad.	3. Crear un valor agregado a los productos y servicios que se entreguen a las personas (F2, A1)	3. Mejorar constantemente el servicio y las instalaciones del lugar (D4, D6, A7)
4. Fenómenos naturales como la erupción del volcán Cotopaxi provoca disminución de la clientela.	4. Poseer características que hagan diferente de la competencia ya sea en sabor, calidad del servicio y personal adecuado. (F1,F2, A1)	4. Poseer parámetros preestablecidos para la contratación del personal. (D7, D6, A1)
5. La inflación de los productos ocasiona elevar el precio de venta.		
6. No existen muchos lugares de estacionamiento públicos.		
7. La demanda de clientes es muchas veces estacional.		
8. Inseguridad ciudadana.		

### 2.1.10. Matriz de Evaluación Factores Internos

**TABLA 19**  
**Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Ser reconocidos por su sabor.	0,15	3	0,45
2.-	Experiencia de varios años	0,11	3	0,33
3.-	Estar dentro de un catastro provincial de servicios.	0,12	2	0,24
4.-	Localizacion estrategica	0,15	2	0,3
5.-	Precios accesibles	0,12	2	0,24
<b>DEBILIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN FEC</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Conocimientos academicos basicos	0,07	1	0,07
2.-	Conocimientos tecnicos basicos	0,07	1	0,07
3.-	Servicio de baja calidad	0,05	1	0,05
4.-	Infraestructura reducida e inadecuada	0,09	2	0,18
5.-	Personal rotativo	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,07</b>
<b>Valor</b>				
<b>0,0</b>	Sin importancia			
<b>1,0</b>	Muy importante			
<b>Clasificación del factor externo clave</b>				
<b>4</b>	Excelente			
<b>3</b>	Arriba del promedio			
<b>2</b>	Nivel promedio			
<b>1</b>	Deficiente			
<b>Valor Ponderado</b>				
<b>4</b>	Más alto posible			
	La empresa responde de manera sorprendente a las fortalezas y debilidades. Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.			
<b>2,5</b>	Promedio			
<b>1</b>	Más bajo posible			
	La estrategia de la empresa no aprovecha las fortalezas ni evita las amenazas.			

## **Análisis**

El puntaje más alto posible para la organización es 4,0; el más bajo es 1,0; y el promedio es de 2,5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles mientras que los puntajes significativamente por encima de de 2,5 indican una posición interna fuerte.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), arrojó un resultado en el Valor Ponderado de 2,07 mismo que está por debajo de la media que es 2,5; en este caso se puede concluir que la empresa no aprovecha sus fortalezas en un 100% y por ende no evita sus debilidades.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados por la gerencia, debe ponerse mayor atención en las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible.

### 2.1.11. Matriz de Evaluación Factores Externos

**TABLA 20**  
**Matriz EFE**

<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Precios de proveedores comodos	0,08	2	<b>0,16</b>
2.-	Concurrida clientela	0,15	3	<b>0,45</b>
3.-	Capacitaciones del sector publico	0,06	2	<b>0,12</b>
4.-	Nuevas tendencias de consumo	0,05	1	<b>0,05</b>
5.-	Beneficios extras al pertencer a ciertas asociaciones	0,09	2	<b>0,18</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1.-	Competencia	0,18	3	<b>0,54</b>
2.-	Políticas Gubernamentales (impuestos)	0,06	2	<b>0,12</b>
3.-	Desastres naturales	0,21	3	<b>0,63</b>
4.-	Inflación de productos	0,09	2	<b>0,18</b>
5.-	Inseguridad ciudadana	0,03	1	<b>0,03</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,46</b>

<b>Valor</b>	
<b>0,0</b>	Sin importancia
<b>1,0</b>	Muy importante
<b>Clasificación del factor externo clave</b>	
<b>4</b>	Excelente
<b>3</b>	Arriba del promedio
<b>2</b>	Nivel promedio
<b>1</b>	Deficiente
<b>Valor Ponderado</b>	
<b>4</b>	Más alto posible
<b>2,5</b>	Promedio
<b>1</b>	Más bajo posible

	La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector. Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.
	La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.

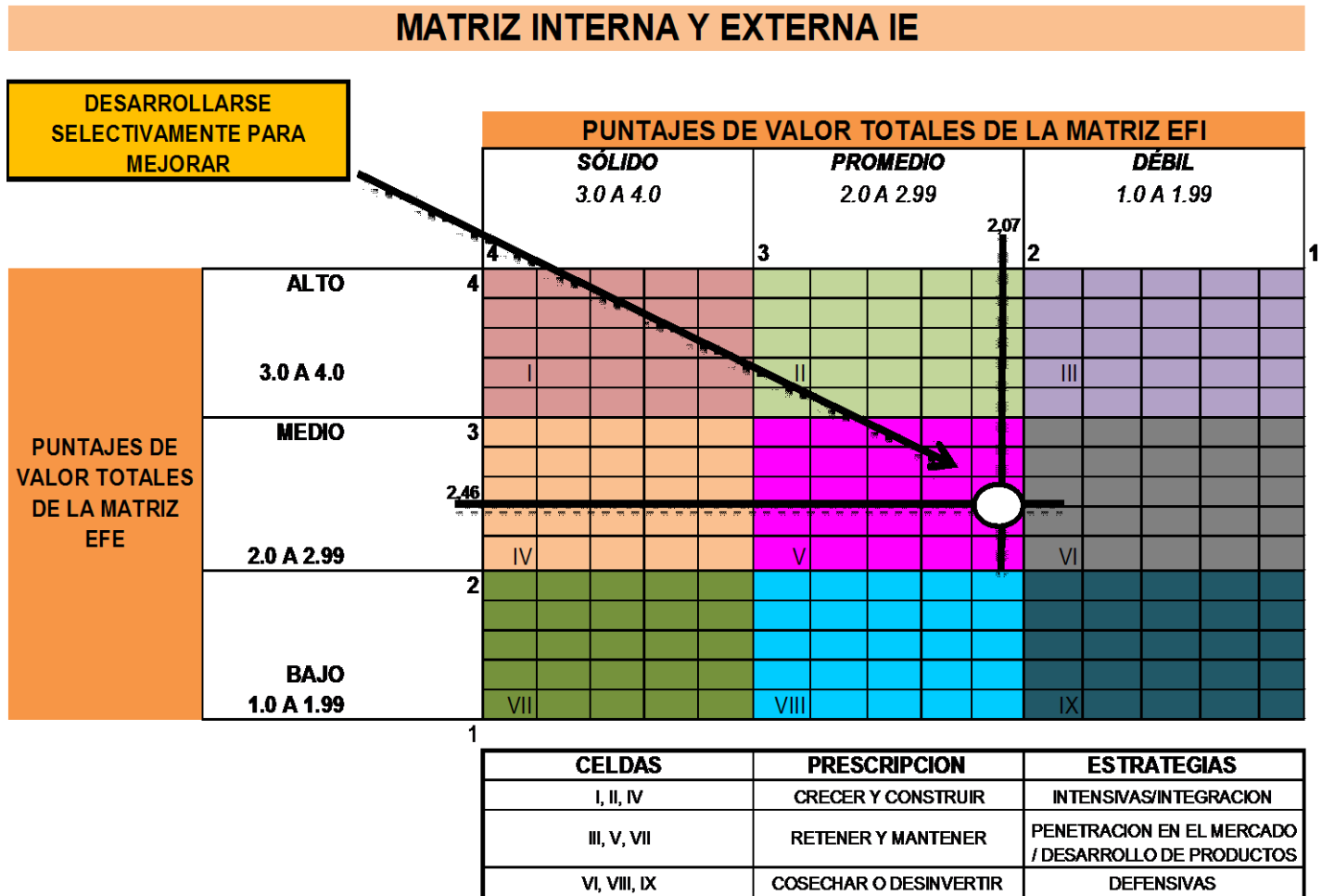
## **Análisis**

El puntaje más alto posible para la organización es 4,0; el más bajo es 1,0; y el promedio es de 2,5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que no aprovechan las oportunidades ni evita las amenazas; mientras que los puntajes significativamente por encima de 2,5 indican que aprovechan de forma eficaz estos factores.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), arrojó un resultado en el Valor Ponderado de 2,46 mismo que está bajo la media que es 2,5; en este caso se puede concluir que la empresa está aprovechando las oportunidades pero no evita las amenazas en su totalidad.

2.1.12. Matriz Interna y Externa

TABLA 21  
Matriz IE



## **Análisis**

En la Matriz Interna y Externa (IE), al ubicar los valores de la matriz EFI y EFE en la tabla se obtuvo el resultado de DESARROLLAR SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR, ya que están dentro del cuadrante V. Lo que permite concluir que las empresas deben trabajar con estrategias que permitan penetrarse en el mercado y además desarrollen mejores productos para los clientes. Están dentro del nivel Promedio y Medio de la tabla.



### 2.1.13. Matriz de Perfil Competitivo

**TABLA 22**  
**Matriz Perfil Competitivo**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
EMPRESAS									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		EMPRESA		COMP 1/RESTAU. MAKROZ		COMP 2/SUPER POLLO RICO		COMP 3/RESTAU.MALL	
↓	PESO	CALIFIC.	PESO PONDERADO	CALIFIC.	PESO PONDERADO	CALIFIC.	PESO PONDERADO	CALIFIC.	PESO PONDERADO
PODER Y CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON CLIENTES Y PROVEEDORES	0,30	4	1,20	4	1,20	4	1,20	4	1,20
BUENOS CONTACTOS EN EL MERCADO	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60	3	0,60
BUEN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	0,20	1	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
SOLIDO CANAL DE DISTRIBUCION	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
CREACION VELOZ Y FRECUENTE DE PRODUCTOS NUEVOS	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
BUENA PROMOCION DEL PRODUCTO (MEDIOS, AFICHES, TRIPTICOS)	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,10</b>		<b>3,10</b>		<b>3,60</b>		<b>3,40</b>

VALORES DE LA CALIFICACION	
MAYOR DEBILIDAD	1
MAYOR FUERZA	4

## **Análisis**

La matriz de perfil competitivo es una herramienta que identifica a los competidores más importantes dentro de la investigación, informa de sus fortalezas y debilidades, para posteriormente tomar como referencia dicha información con el fin de plantear estrategias que nos lleven más allá de los competidores.

Para el análisis de la competencia se ha tomado como referencia tres empresas que mantienen sus actividades dentro de la ciudad, por ejemplo se tomó en cuenta el restaurante ubicado dentro del Hotel Makroz, mismo que al funcionar de la mano con el servicio de hospedaje posee la ventaja de estar más cerca del cliente, ofreciendo comida variada dentro de instalaciones cómodas y agradables. Dentro de la matriz esta empresa obtuvo la calificación más débil con un valor de 3,10.

En segunda posición se encuentra los restaurantes ubicados en Mall de la ciudad, mismos que dentro del catastro provincial de servicios se encuentran calificados de primera categoría, es decir mantienen los estándares correctos para contar con esta denominación. Al contar con un portafolio de productos extenso han logrado atraer a muchos comensales diarios, y al tener variedad de elección de comida se puede satisfacer en un mayor grado los gustos de los clientes. Además al estar ubicado al ingreso Norte de la ciudad atraen además a personas que se trasladan a otras ciudades. La ponderación que obtuvo dentro de la Matriz es de 3,40, lo que les permite ser una competencia fuerte dentro del mercado.

Finalmente se analizó los restaurantes Súper Pollo Rico, ubicados en puntos estratégicos dentro de la ciudad, de tal forma que esta fortaleza les ayuda abarcar a comensales de todos los sectores de la ciudad así como turistas. El variado portafolio de productos ha logrado satisfacer a los clientes, ya que la

modalidad de presentación de sus platos resulta de cierta forma más conveniente para su consumo. Los precios con los que se manejan son promedio para su adquisición. La calificación del restaurante en la matriz del perfil de la competencia arrojó un valor de 3,60, siendo este tipo de restaurante el competidor más fuerte dentro del mercado.

#### 2.1.14. Matriz de Priorización de Fortalezas

**TABLA 23**  
**Matriz de Priorización de Fortalezas**

##### MATRIZ DE PRIORIZACION

FORTALEZAS	FACTORES CLAVES DE EXITO						TOTAL	PRIORIZACION
	PODER Y CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON CLIENTES Y PROVEEDORES	BUENOS CONTACTOS EN EL MERCADO	BUEN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	SOLIDO CANAL DE DISTRIBUCION	CREACION VELOZ Y FRECUENTE DE PRODUCTOS NUEVOS	BUENA PROMOCION DEL PRODUCTO (MEDIOS, AFICHES, TRIPTICOS)		
PONDERACION	10	8	7	6	5	4		
Ser reconocidos por su sabor.	3	4	3	2	1	3	112	5
Experiencia de varios años	4	3	2	2	3	3	117	4
Estar dentro de un catastro provincial de servicios.	3	4	2	3	2	4	120	3
Localización estratégica	4	3	3	3	2	3	125	2
Precios accesibles	4	4	3	3	2	4	137	1

#### Análisis

La matriz de priorización de fortalezas es una herramienta que evalúa estos factores para ayudar de esta manera a determinar alternativas y criterios a considerar para la toma de decisiones, en este caso se prioriza las fortalezas de las empresas para seguir trabajando sobre ellas.

Dentro de la matriz de priorización de fortalezas se ha ido puntuando cada una de ellas para obtener un orden de importancia. Obteniendo lo siguiente:

1. Precios accesibles
2. Localización estratégica
3. Estar dentro de un catastro provincial de servicios
4. Experiencia de varios años
5. Reconocidos por su sabor

De esta manera dentro de este orden se irán fortaleciendo más mediante el planteo de diferentes estrategias para mantener y mejorar dichos factores.

### 2.1.15. Matriz de Priorización de Debilidades

**TABLA 24**  
**Matriz de Priorización de Debilidades**

#### MATRIZ DE PRIORIZACION

DEBILIDADES	FACTORES CLAVES DE ÉXITO						TOTAL	PRIORIZACION
	PODER Y CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON CLIENTES Y PROVEEDORES	BUENOS CONTACTOS EN EL MERCADO	BUEN PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	SOLIDO CANAL DE DISTRIBUCION	CREACION VELOZ Y FRECUENTE DE PRODUCTOS NUEVOS	BUENA PROMOCION DEL PRODUCTO (MEDIOS, AFICHES, TRIPTICOS)		
<b>PONDERACION</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>		
Conocimientos academicos basicos	2	2	2	2	1	2	<b>75</b>	<b>5</b>
Conocimientos tecnicos basicos	2	3	2	2	1	2	<b>83</b>	<b>2</b>
Servicio de baja calidad	2	1	2	2	2	3	<b>76</b>	<b>4</b>
Infraestructura reducida e inadecuada	2	2	1	2	2	3	<b>77</b>	<b>3</b>
Personal rotativo	2	3	2	3	2	3	<b>98</b>	<b>1</b>

#### FACTORES CLAVES DE ÉXITO

MAYOR IMPORTANCIA

10

MENOR IMPORTANCIA

1

#### FACTOR CLAVE APOYA EN LA DEBILIDAD

APOYA

5

NO APOYA

0

## **Análisis**

La matriz de priorización de debilidades es una herramienta que evalúa estos factores para ayudar a determinar alternativas y criterios a considerar para la toma de decisiones, en este caso se prioriza las debilidades para que dentro de un orden de importancia se las elimine planteando estrategias adecuadas.

En la matriz de priorización de debilidades se calificó con varias ponderaciones los factores que están afectando internamente a la empresa:

1. Personal rotativo
2. Conocimientos técnicos básicos
3. Infraestructura reducida e inadecuada
4. Servicio de baja calidad
5. Conocimientos académicos bajos

Para lograr eliminar estas debilidades se debe insertar estrategias que vayan acorde a las falencias encontradas, con el fin de reducir riesgos dentro de la empresa

## **CAPITULO 3**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1. Investigación de la calidad del servicio**

La calidad del servicio de un restaurante es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones. Esta corresponde al grado de satisfacción que percibe el cliente respecto a la atención recibida, la eficiencia y la manera que fue entregado el servicio. (Almeida, 2006)

#### **3.2. Modalidad de investigación**

- **Investigación de campo**

Según el manual de la (UPEL, 2006) es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Para el desarrollo del presente capítulo se utilizará esta modalidad de investigación, ya que mediante ésta se podrá recolectar información valiosa que ocurre en el lugar de los hechos, además el propósito es conocer que piensan las personas acerca de la calidad del servicio dentro de los restaurantes de la ciudad.

### **3.2.1. Enfoque de investigación**

“Usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (UPEL, 2006).

Este tipo de enfoque es de gran utilidad ya que al utilizar un cuestionario como instrumento de medición, permitirá presentar los resultados obtenidos dentro de la investigación mediante el análisis e interpretación de datos.

### **3.2.2. Tipo de investigación**

- **Investigación descriptiva**

“Tiene como objetivo en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. (Hernández, 1997)

Para el desarrollo del presente capítulo se tomará en cuenta este tipo de investigación, la cual ayudará a conocer la situación exacta de las características o funciones del mercado, es decir permitirá conocer el estado actual de la entrega del servicio dentro de los restaurantes.

### **3.2.3. Técnica de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos que se tomará en cuenta son las siguientes:

- **Encuesta**

La encuesta es considerada como un instrumento de recolección de datos, en este caso se conocerá los criterios de la oferta acerca de las características de los restaurantes. Este instrumento será aplicado a los clientes que acudan a



consumir alimentos en los restaurantes tomados en cuenta para la investigación. **(VER ANEXO 2).**

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Población

“Se entiende como población o universo a la totalidad de elementos a investigar respecto que comparten un conjunto común de características” (Hernández, 1997).

La población considerada para la presente investigación está conformada por las personas del área urbana de la ciudad de Latacunga con las siguientes características:

**TABLA 25**  
**Población Área Urbana Latacunga**

EDAD	NÚMERO DE PERSONAS
De 25 a 29 años	5.715
De 30 a 34 años	4.961
De 35 a 39 años	4.652
De 40 a 44 años	4.074
De 45 a 49 años	3.604
De 50 a 54 años	2.823
De 55 a 59 años	2.308
De 60 a 64 años	1.631
De 65 a 69 años	1.349

**POBLACIÓN** → **31117 HABITANTES**

#### 3.3.2. Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo adecuado de la muestra, se tomará en cuenta la fórmula para la población infinita, ya que la misma es utilizada para establecer muestras cuando se desconoce el número exacto de personas, por tal motivo para el presente proyecto se desconoce el número de personas del área urbana de la

ciudad de Latacunga que acuden a consumir en los restaurantes del Centro Histórico.

$$n = \frac{Z^{2\alpha} * p * q}{i^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5) * (0,5)}{0,05^2}$$

$$n = 384,16 = 384 \text{ encuestas}$$

Dónde:

Z = valor correspondiente a la distribución de gauss,  $Z\alpha = 0.05 = 1.96$

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

i = porcentaje de error

La aplicación de la fórmula para conocer la muestra indica como resultado el número de comensales a los que se les destinará el cuestionario, el resultado es 384 encuestas a realizar.

El análisis teórico fue realizado en base a la tabla correspondiente a la escala de Likert para interpretar los resultados sobre la satisfacción del cliente, a continuación se detallará dicha tabla.

**Tabla 26**  
**Escala para el Análisis de la Satisfacción del Cliente**

<b>NIVEL ESCALA LIKERT</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>
1	MALO	MUY INSATISFECHO	0% - 20%
2	REGULAR	INSATISFECHO	20% - 40%
3	BUENO	NORMAL	40% - 60%
4	MUY BUENO	SATISFECHO	60%-80%
5	EXCELENTE	MUY SATISFECHO	80%-100%

### 3.4. Análisis e interpretación de los resultados

#### 3.4.1. Resultados globales de la investigación

**TABLA 27**  
**Resultados globales**

ATRIBUTOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	PERCEPCIONES	EXPECTATIVAS	IMPORTANCIA	BRECHAS
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>				
ET1. Equipamiento de aspecto moderno (sillas, mesas, vajilla, equipos, entre otros).	3	4	5	-1
ET2. Instalaciones físicas visualmente atractivas (infraestructura del lugar es agradable y bien conservada).	3	4	5	-1
ET3. Apariencia pulcra del personal (aspecto limpio y aseado).	3	4	5	-1
ET4. Elementos tangibles atractivos (carta o menú, publicidad).	1	4	5	-3
<b>MODA DE LA DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>
<b>FIABILIDAD</b>				
F1. Cumplimiento de promesas (recibe el servicio según las condiciones pactadas)	3	4	5	-1
F2. Interés en la resolución de problemas (se resuelve cualquier problema que tenga el cliente).	3	4	5	-1
F3. Realización del servicio a la primera (se presta el servicio inmediatamente cuando ingresa al establecimiento).	4	4	5	0
F4. Concluir en el plazo prometido (se brinda el servicio en el tiempo establecido).	3	4	5	-1
F5. Ausencia de errores (se presta el servicio sin errores ni inconvenientes).	3	4	5	-1

CONTINÚA 

<b>MODA DE LA DIMENSIÓN FIABILIDAD</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				
CR1. Personal comunicativo (se consigue fácilmente cualquier tipo de información que solicita el cliente)	2	4	5	-2
CR2. Personal rápido (el personal es veloz y ágil al brindar el servicio).	5	4	5	1
CR3. Personal colaborador (el personal está dispuesto ayudar en cualquier situación a los clientes).	4	4	5	0
CR4. Personal informado (el personal suele estar informados y responder cualquier inquietud del cliente).	4	4	5	0
<b>MODA DE LA DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>SEGURIDAD</b>				
S1. Personal que transmite confianza (el comportamiento del personal transmite confianza).	4	4	5	0
S2. Clientes seguros con su proveedor (las instalaciones son seguras, cumplen con normas de seguridad)	4	4	5	0
S3. Personal amable (el personal es respetuoso, amable, servicial, en el servicio).	5	4	5	1
S4. Personal bien formado (el personal es competente y profesional)	4	4	5	0
<b>MODA DE LA DIMENSIÓN SEGURIDAD</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
<b>EMPATÍA</b>				
E1. Atención individualizada (se brinda una atención específica y particular a los clientes)	3	4	5	-1
E2. Horario conveniente (Los horarios de trabajo del restaurante son convenientes para los clientes).	4	4	5	0
E3. Atención personalizada del personal (el	3	4	5	-1

CONTINÚA 

personal se dirige al cliente por su nombre, está pendiente de sus gustos).				
E4. Preocupación por los intereses de los clientes (el personal conoce y se interesa por saber los intereses de los clientes).	2	4	5	-2
E5. Comprensión de las necesidades de los clientes (Existe una comprensión sobre las necesidades específicas de los clientes por parte del restaurante).	3	4	5	-1
<b>MODA DE LA DIMENSIÓN EMPATÍA</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>
<b>MODA GLOBAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>-1</b>

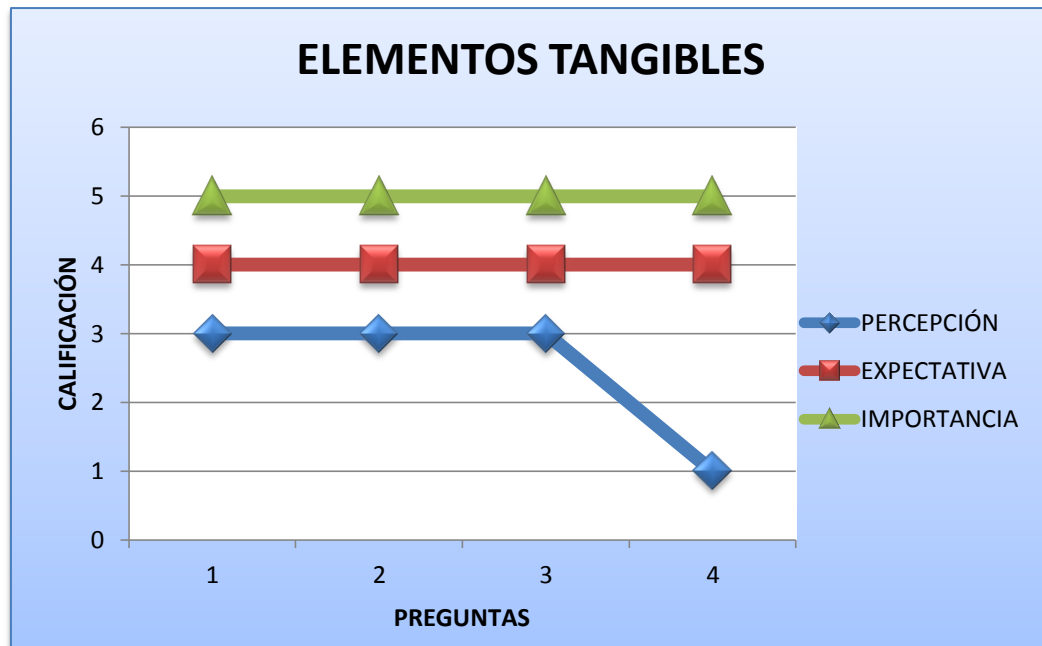
### 3.4.2. Análisis por factores

#### DIMENSIÓN ELEMENTOS TANGIBLES

- **PREGUNTA ET1:** Equipamiento de aspecto moderno (sillas, mesas, vajilla, equipos, entre otros).
- **PREGUNTA ET2.** Instalaciones físicas visualmente atractivas (infraestructura del lugar es agradable y bien conservada).
- **PREGUNTA ET3.** Apariencia pulcra del personal (aspecto limpio y aseado).
- **PREGUNTA ET4.** Elementos tangibles atractivos (carta o menú, publicidad).

**TABLA 28**  
**Elementos Tangibles**

	PREGUNTA	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	IMPORTANCIA
	1	3	4	5
	2	3	4	5
	3	3	4	5
	4	1	4	5
<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LIKERT</b>		60%	80%	100%



**FIGURA 33 Elementos Tangibles**

### Análisis

El resultado final de los atributos de la variable Elementos Tangibles, en relación a las Expectativas de los clientes tiene como equivalencia final de 4 correspondiente al 80% del rango de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica que el cliente espera recibir satisfactoriamente el servicio, en cuanto a la Percepción tiene una equivalencia final de 3 lo que corresponde al 60% del rango de porcentaje de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica según la (tabla #25) que tiene un rango Normal, ya que cliente no recibe completamente lo que esperaba dentro de los restaurantes. Por otro lado, dentro de la evaluación del rango de Importancia de los atributos que intervienen en esta variable, se ha obtenido una calificación total de 5, lo que significa que, el equipamiento moderno, las instalaciones físicas, la apariencia pulcra de los empleados y los elementos materiales son muy importantes para la satisfacción del cliente.

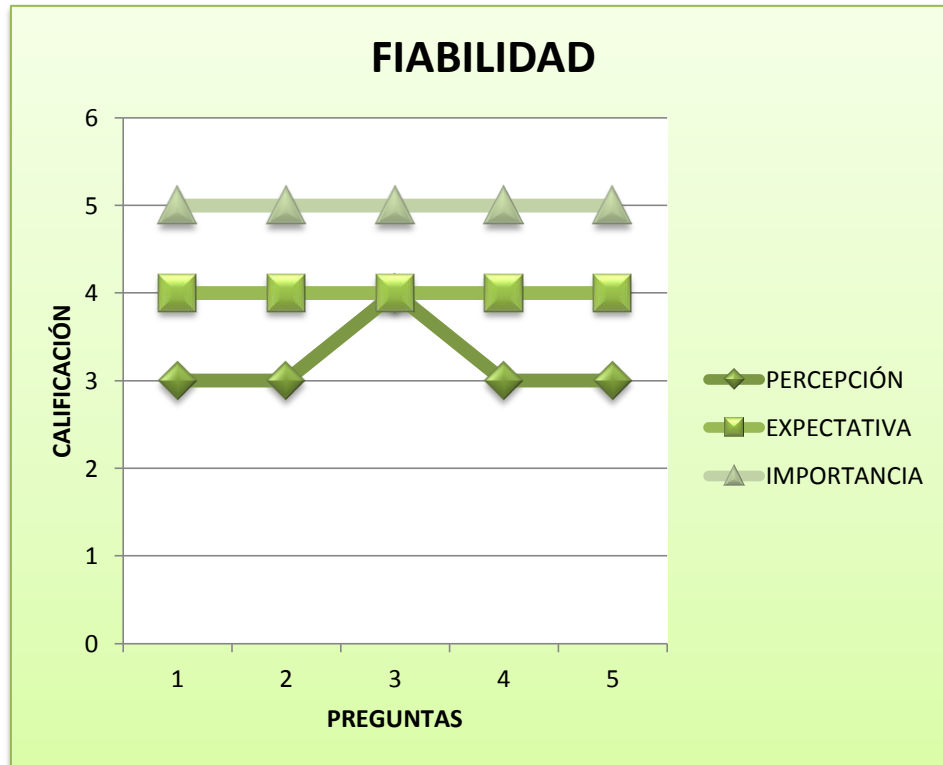


## DIMENSIÓN FIABILIDAD

- **PREGUNTA F1.** Cumplimiento de promesas (recibe el servicio según las condiciones pactadas).
- **PREGUNTA F2.** Interés en la resolución de problemas (se resuelve cualquier problema que tenga el cliente).
- **PREGUNTA F3.** Realización del servicio a la primera (se presta el servicio inmediatamente cuando ingresa al establecimiento).
- **PREGUNTA F4.** Concluir en el plazo prometido (se brinda el servicio en el tiempo establecido).
- **PREGUNTA F5.** Ausencia de errores (se presta el servicio sin errores ni inconvenientes).

**TABLA 29**  
**Fiabilidad**

PREGUNTA	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	IMPORTANCIA
1	3	4	5
2	3	4	5
3	4	4	5
4	3	4	5
5	3	4	5
<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LIKERT</b>	60%	80%	100%



**FIGURA 34 Fiabilidad**

### Análisis

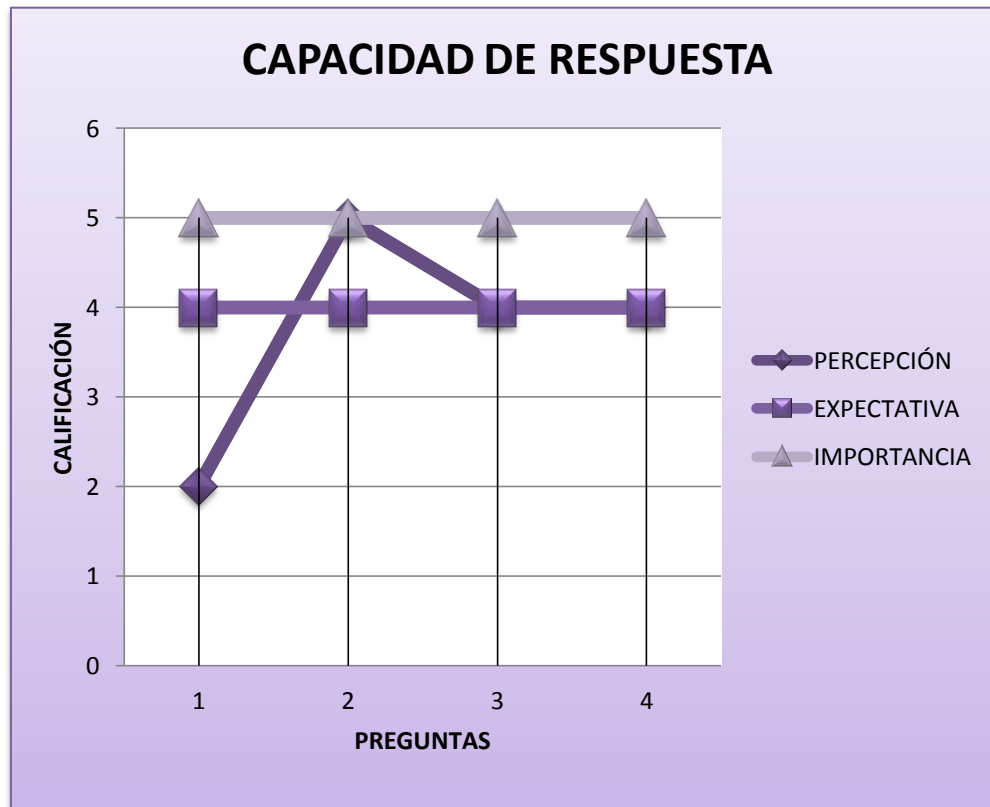
El resultado final de los atributos de la variable Fiabilidad, en relación a las Expectativas de los clientes tiene como equivalencia final de 4 correspondiente al 80% del rango de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica que el cliente espera recibir satisfactoriamente el servicio, en cuanto a la Percepción tiene una equivalencia final de 3 lo que corresponde al 60% del rango de porcentaje de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica según la (tabla #25) que tiene un rango Normal, ya que cliente no recibe completamente lo que esperaba dentro de los restaurantes. Por otro lado, dentro de la evaluación del rango de Importancia de los atributos que intervienen en esta variable, se ha obtenido una calificación total de 5, lo que significa que, el cumplimiento de promesas, resolución de problemas, realización del servicio a la primera, concluir en plazo prometido y no cometer errores dentro del servicio son muy importantes para la satisfacción del cliente.

## DIMENSIÓN CAPACIDAD DE RESPUESTA

- **PREGUNTA CR1.** Personal comunicativo (se consigue fácilmente cualquier tipo de información que solicita el cliente)
- **PREGUNTA CR2.** Personal rápido (el personal es veloz y ágil al brindar el servicio).
- **PREGUNTA CR3.** Personal colaborador (el personal está dispuesto ayudar en cualquier situación a los clientes).
- **PREGUNTA CR4.** Personal informado (el personal suele estar informados y responder cualquier inquietud del cliente).

**TABLA 30**  
**Capacidad de Respuesta**

	PREGUNTA	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	IMPORTANCIA
	1	2	4	5
	2	5	4	5
	3	4	4	5
	4	4	4	5
<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LIKERT</b>		80%	80%	100%



**FIGURA 35 Capacidad de Respuesta**

### Análisis

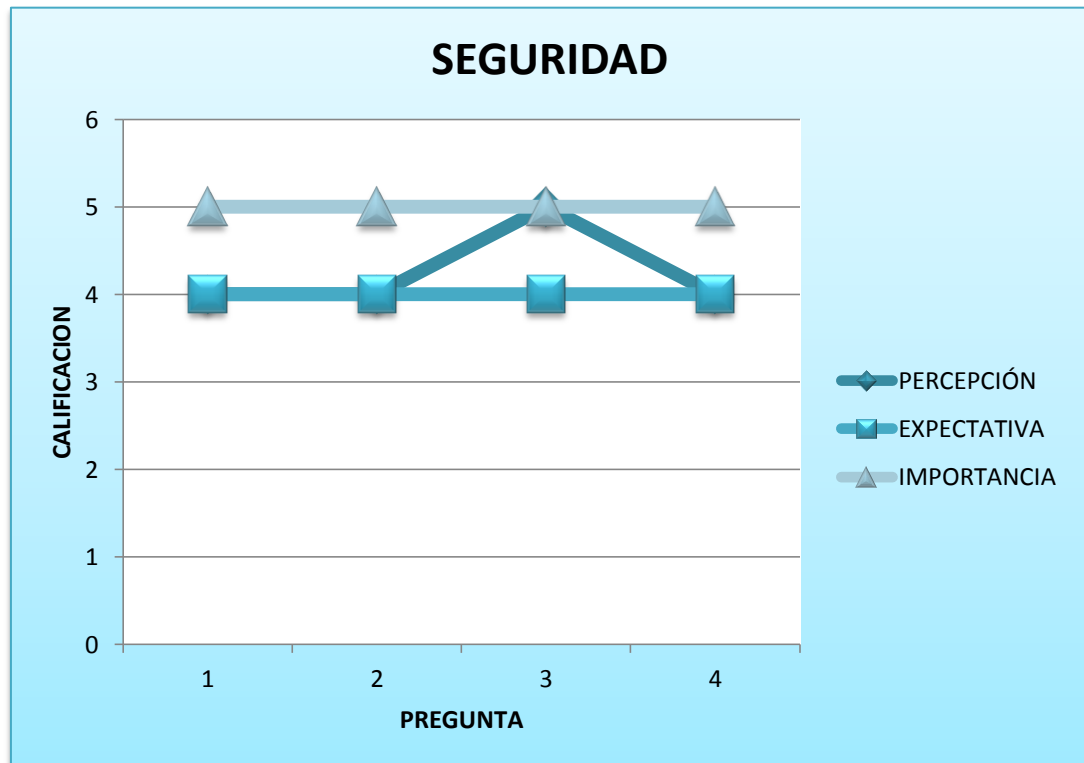
El resultado final de los atributos de la variable Capacidad de Respuesta, en relación a las Expectativas de los clientes tiene como equivalencia final de 4 correspondiente al 80% del rango de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica que el cliente espera recibir satisfactoriamente el servicio, en cuanto a la Percepción tiene una equivalencia final de 4 lo que corresponde al 80% del rango de porcentaje de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica según la (tabla #25) que tiene un rango Satisfactorio, ya que cliente recibe completamente lo que esperaba dentro de los restaurantes. Por otro lado, dentro de la evaluación del rango de Importancia de los atributos que intervienen en esta variable, se ha obtenido una calificación total de 5, lo que significa que el personal comunicativo, personal rápido, personal colaborador y el personal informado son muy importantes para la satisfacción del cliente.

## DIMENSIÓN SEGURIDAD

- **PREGUNTA S1.** Personal que transmite confianza (el comportamiento del personal transmite confianza).
- **PREGUNTA S2.** Clientes seguros con su proveedor (las instalaciones son seguras, cumplen con normas de seguridad).
- **PREGUNTA S3.** Personal amable (el personal es respetuoso, amable, servicial, en el servicio).
- **PREGUNTA S4.** Personal bien formado (el personal es competente y profesional).

**TABLA 31**  
**Seguridad**

PREGUNTA	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	IMPORTANCIA
1	4	4	5
2	4	4	5
3	5	4	5
4	4	4	5
<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LIKERT</b>	80%	80%	100%



**FIGURA 36 Seguridad**

### Análisis

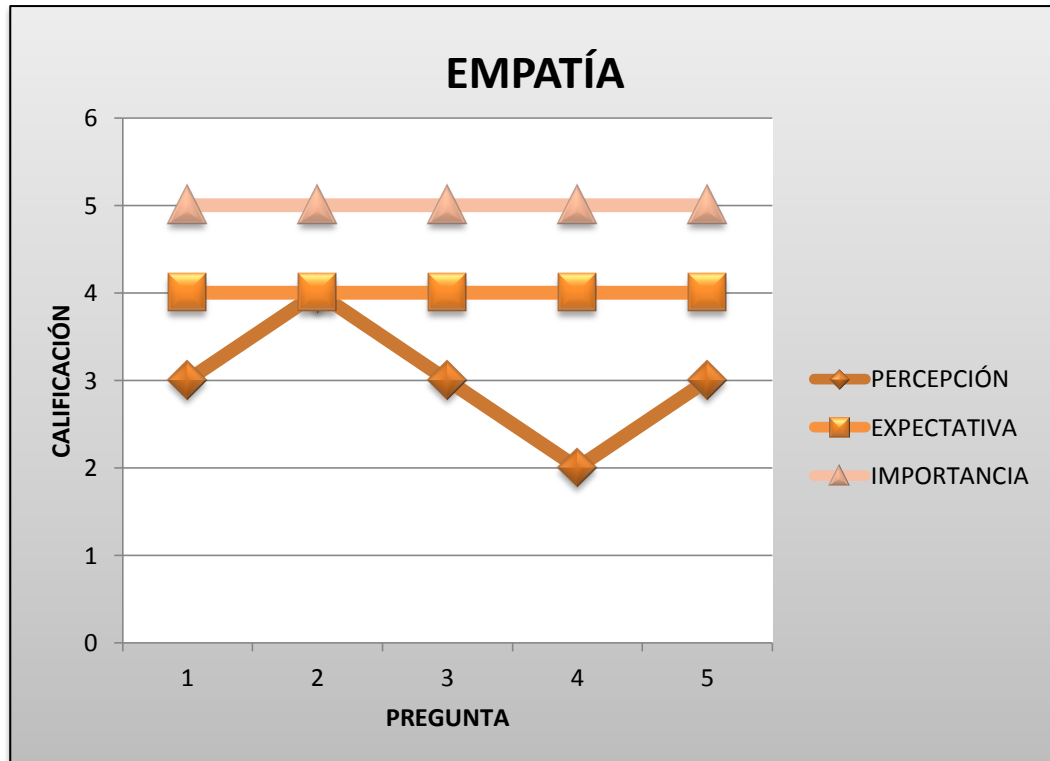
El resultado final de los atributos de la variable Seguridad, en relación a las Expectativas de los clientes tiene como equivalencia final de 4 correspondiente al 80% del rango de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica que el cliente espera recibir Satisfactoriamente el servicio, en cuanto a la Percepción tiene una equivalencia final de 4 lo que corresponde al 80% del rango de porcentaje de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica según la (tabla #25) que tiene un rango Satisfactorio, ya que el cliente recibe completamente lo que esperaba dentro de los restaurantes. Por otro lado, dentro de la evaluación del rango de Importancia de los atributos que intervienen en esta variable, se ha obtenido una calificación total de 5, lo que significa que el personal transmite confianza, clientes seguros con su proveedor, personal amable y personal bien formado son muy importantes para la satisfacción del cliente.

## DIMENSIÓN EMPATÍA

- **PREGUNTA E1.** Atención individualizada (se brinda una atención específica y particular a los clientes).
- **PREGUNTA E2.** Horario conveniente (Los horarios de trabajo del restaurante son convenientes para los clientes).
- **PREGUNTA E3.** Atención personalizada del personal (el personal se dirige al cliente por su nombre, está pendiente de sus gustos).
- **PREGUNTA E4.** Preocupación por los intereses de los clientes (el personal conoce y se interesa por saber los intereses de los clientes).
- **PREGUNTA E5.** Comprensión de las necesidades de los clientes (Existe una comprensión sobre las necesidades específicas de los clientes por parte del restaurante).

**TABLA 32**  
**Empatía**

	PREGUNTA	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVA	IMPORTANCIA
	1	3	4	5
	2	4	4	5
	3	3	4	5
	4	2	4	5
	5	3	4	5
<b>PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LIKERT</b>		60%	80%	100%



**FIGURA 37 Empatía**

### Análisis

El resultado final de los atributos de la variable Empatía, en relación a las Expectativas de los clientes tiene como equivalencia final de 4 correspondiente al 80% del rango de satisfacción según la escala de Likert, lo que indica que el cliente espera recibir Satisfactoriamente el servicio, en cuanto a la Percepción tiene una equivalencia final de 3 lo que corresponde al 60% del rango de porcentaje de satisfacción Normal, según la escala de Likert, lo que indica según la (tabla #25) que tiene un rango , ya que cliente no recibe completamente lo que esperaba dentro de los restaurantes. Por otro lado, dentro de la evaluación del rango de Importancia de los atributos que intervienen en esta variable, se ha obtenido una calificación total de 5, lo que significa que la atención individualizada, el horario conveniente, la atención personalizada, la preocupación por los intereses de los clientes y la



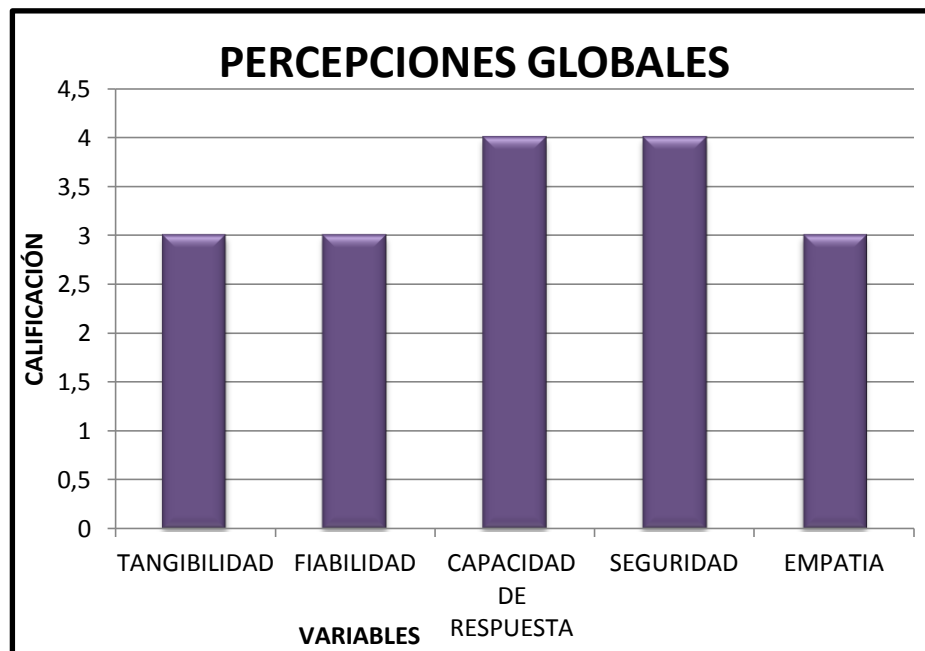
comprensión de las necesidades de los clientes son muy importantes para la satisfacción del cliente.

### 3.5. Tablas y gráficos globales

#### 3.5.1. Percepciones globales de las Dimensiones

**TABLA 33**  
**Percepciones Globales**

	TANGIBILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA
<b>MODA</b>	3	3	4	4	3
<b>MODA GLOBAL</b>	3= 60% = Satisfacción Normal				



**FIGURA 38** Percepciones Globales

## Análisis

El análisis global de las cinco dimensiones en cuanto a las percepciones de los clientes obtuvo un puntaje global de 3 correspondiente al 60% de satisfacción en la escala de Likert, logrando así una satisfacción Normal dentro del servicio que reciben en los restaurantes del Centro Histórico de la Ciudad de Latacunga.

### 3.5.2. Expectativas globales de las Dimensiones

**TABLA 34**  
**Expectativas Globales**

	TANGIBILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA
<b>MODA</b>	4	4	4	4	4
<b>MODA GLOBAL</b>	4= 80% = Satisfecho				



**FIGURA 39** Expectativas Globales

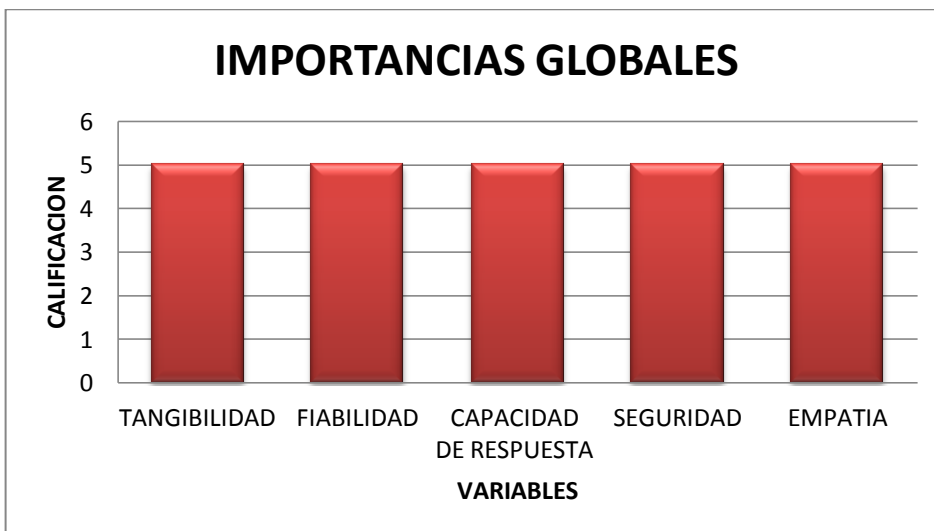
### Análisis

El análisis global de las cinco dimensiones en cuanto a las expectativas de los clientes obtuvo un puntaje global de 4 correspondiente al 80% de satisfacción en la escala de Likert, logrando así un rango Satisfactorio, de tal forma que no están recibiendo correctamente el servicio ya que el valor es más alto que la percepción.

### 3.5.3. Importancias globales de las Dimensiones.

**TABLA 35**  
**Importancias globales**

	TANGIBILIDAD	FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	SEGURIDAD	EMPATÍA
<b>MODA</b>	5	5	5	5	5
<b>MODA GLOBAL</b>	5= 100% = Muy satisfecho				



**FIGURA 40 Importancias Globales**

## Análisis

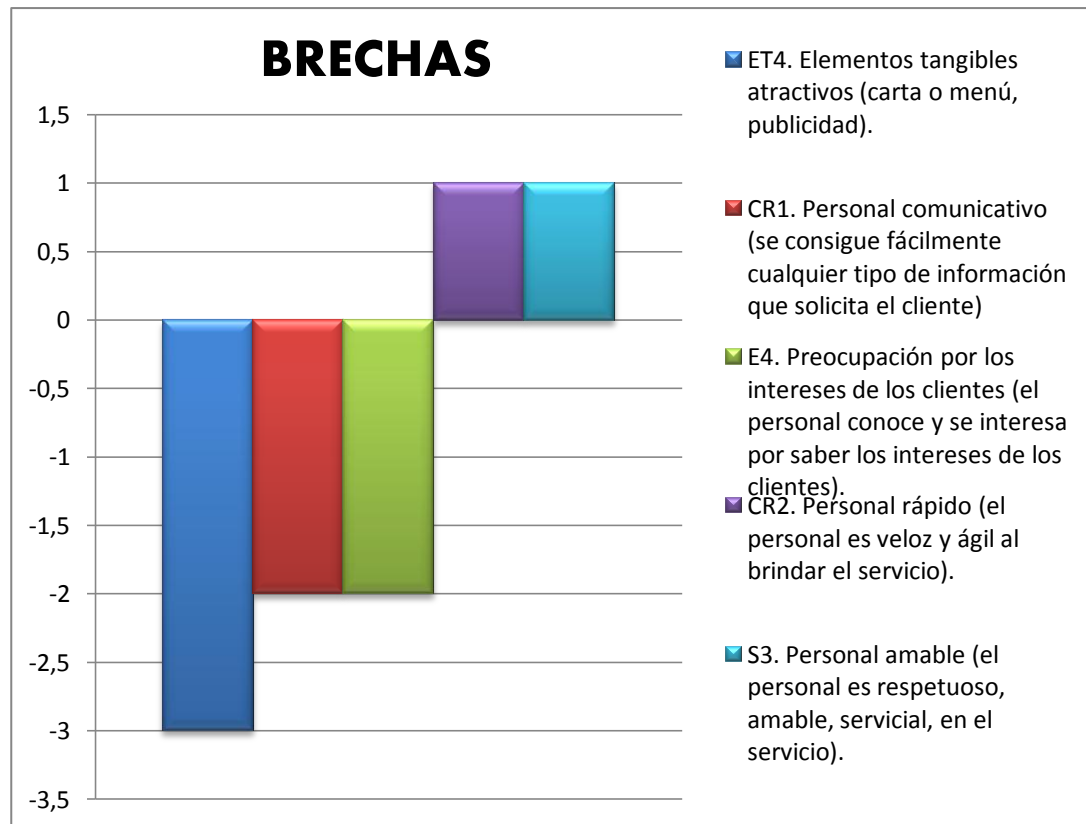
El análisis global de la importancia de las cinco dimensiones obtuvo un puntaje global de 5, determinando así la importancia que posee cada una de los factores de evaluación dentro del servicio en los restaurantes, además el poder determinar las falencias con las que se desarrolla.

### 3.6. Brechas notables en las Dimensiones.

Dentro del cuadro global de resultados se aprecia fácilmente las brechas que existen en cada una de las dimensiones, en 10 de las 22 variables existen brechas de (-1), además en varias de ellas hay brechas con (-2 y -3), así mismo existen brechas positivas de (+1), a continuación serán representadas brechas de (-2, -3 y +1) para el respectivo análisis.

**TABLA 36**  
**Brechas Notables en las Dimensiones**

ATRIBUTOS	BRECHAS
<b>ET4.</b> Elementos tangibles atractivos (carta o menú, publicidad).	-3
<b>CR1.</b> Personal comunicativo (se consigue fácilmente cualquier tipo de información que solicita el cliente)	-2
<b>E4.</b> Preocupación por los intereses de los clientes (el personal conoce y se interesa por saber los intereses de los clientes).	-2
<b>CR2.</b> Personal rápido (el personal es veloz y ágil al brindar el servicio).	+1
<b>S3.</b> Personal amable (el personal es respetuoso, amable, servicial, en el servicio).	+1



**FIGURA 41 Brechas**

### Análisis

Dentro del análisis de los 22 atributos se obtuvo 10 con una brecha de (-1), en el gráfico se puede observar que 5 variables tienen una brecha más significativa con tres de ellas con un valor negativo y dos de ellas con valor positivo.

### 3.7. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos dentro de la investigación realizada bajo el modelo SERVQUAL, se puede determinar que, las calificaciones que posee cada uno de los atributos investigados, han derivado al mismo rango de valoración según la percepción, expectativa e importancia, dando lugar a la siguiente información:

**TABLA 37**  
**Discusión resultados**

	Percepción	Expectativa	Importancia
<b>Resultado global</b>	3	4	5
<b>Porcentaje de satisfacción</b>	60%	80%	100%

En cuanto a la percepción obtuvo una equivalencia final de 3 correspondiente al 60% del rango satisfactorio de la escala de Likert, lo que indica que los clientes tienen una satisfacción Normal dentro de los restaurantes del Centro Histórico analizados dentro de la investigación. Por otro lado, la expectativa tiene una valoración de 4 equivalentes al 80% del rango de satisfacción de la escala de Likert, calificado como Satisfactorio, además demuestra que las expectativas de los clientes superan lo que reciben al consumir los servicios dentro de los restaurantes, finalmente la importancia posee un valor de 5, en donde los clientes manifiestan que todos los atributos son muy importantes para la calificación de la calidad del servicio.

Por otro lado a continuación se discutirán los resultados obtenidos en las brechas positivas y negativas que poseen los atributos investigados.

**TABLA 38**  
**Discusión Brechas Notables**

ATRIBUTOS	BRECHAS
<b>ET4.</b> Elementos tangibles atractivos (carta o menú, publicidad).	<b>-3</b>
<b>CR1.</b> Personal comunicativo (se consigue fácilmente cualquier tipo de información que solicita el cliente)	-2
<b>E4.</b> Preocupación por los intereses de los clientes (el personal conoce y se interesa por saber los intereses de los clientes).	-2
<b>CR2.</b> Personal rápido (el personal es veloz y ágil al brindar el servicio).	+1
<b>S3.</b> Personal amable (el personal es respetuoso, amable, servicial, en el servicio).	+1

La interpretación de las brechas notables negativas que se encontraron en la investigación está dentro de las variables Elementos Tangibles en el atributo número 4, Capacidad de Respuesta en el atributo número 1 y en la variable Empatía dentro del atributo número 4, con un valor de (-3, -2 y -2) respectivamente, indicando con esto que los establecimientos investigados están teniendo falencias dentro de estos aspectos, además el cliente no recibe lo que espera cuando adquiere el servicio.

Por otro lado dentro de las brechas positivas se encuentran las variables Capacidad de Respuesta con el atributo número 2 y Seguridad con el atributo número 3, con un valor de (+1) en los dos aspectos, probando con esto que los establecimientos están logrando la satisfacción del clientes en lo mencionado, ya que reciben más de lo que esperan.

Igualmente las variables que no se están mencionando poseen una calificación diferente a las anteriores, es decir dentro de las 22 variables 10 tienen una calificación de (-1), lo que manifiesta que también están fallando y los clientes no reciben lo que esperan, dando lugar a que los establecimientos tienen que mejorar en dichos aspectos. Además 7 de las 22 variables tienen un valor de 0, señalando que para los clientes existe una satisfacción normal o moderada de los atributos.

### 3.8. Comprobación de hipótesis

#### 3.8.1. Planteamiento de hipótesis

**H<sub>0</sub>.** Un manual de procesos permitirá elevar el nivel de calidad del servicio que ofertan los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga.

**H<sub>1</sub>** Un manual de procesos no permitirá elevar el nivel de calidad del servicio que ofertan los restaurantes del Centro Histórico de la ciudad de Latacunga.

Para la comprobación de hipótesis se tomará en cuenta en las siguientes variables, tomando en cuenta la calidad del servicio relacionado con la satisfacción del cliente.

**TABLA 39**  
**Valores Variable independiente**

VARIABLES
¿Cree Ud. que incrementaría sus ingresos al entregar un servicio de calidad y de esta forma obtener la lealtad de los clientes?
¿En base a la experiencia creen que sus clientes están satisfechos con la calidad del servicio que reciben?



**Tabla 40**  
**Tabla de contingencia. Comprobación de Hipótesis**

Tabla de contingencia. ¿En base a la experiencia creen que sus clientes están satisfechos con la calidad del servicio que reciben? * Cree Ud. que incrementaría sus ingresos al entregar un servicio de calidad y de esta forma obtener la lealtad de los clientes?				
Recuento				
		¿Cree Ud. que incrementaría sus ingresos al entregar un servicio de calidad y de esta forma obtener la lealtad de los clientes?		Total
		si	No	
En base a la experiencia creen que sus clientes están satisfechos con la calidad del servicio que reciben?	S	4	0	4
	N	3	5	8
Total		7	5	12

Dentro de la tabla se presenta el recuento de los datos ingresados al programa SPSS de las dos variables tomadas en cuenta para la comprobación de hipótesis, está identificando el número de "SI" y "NO" de las dos variables.

**Tabla 41**  
**Prueba del Chi Cuadrado**

Pruebas de Chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	<b>4,286<sup>a</sup></b>	1	,038		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	2,100	1	,147		
Razón de verosimilitudes	5,716	1	,017		
Estadístico exacto de Fisher				,081	,071
Asociación lineal por lineal	3,929	1	,047		
N de casos válidos	12				
a. 4 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,67.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Dentro del cálculo de la hipótesis el Chi – cuadrado de Pearson arroja un valor 4,286, mismo que según la tabla de los Valores de  $X^2$  a los niveles de confianza es de 0,5 y el Grado de Libertad es de 1.

Por ende como  $X^2_t = 4,286 \geq X^2_C = 1,67$  se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$  por consecuencia a partir de un manual de procesos para el área de servicio de los restaurantes del Centro Histórico de la Ciudad de Latacunga permitirá elevar la calidad del servicio que ofertan dichos establecimientos.

## **CAPITULO IV**

### **4. “PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**

#### **4.**

##### **4.1. Antecedentes de la propuesta**

A partir de los resultados finales obtenidos en la investigación, en donde se llevó a cabo el estudio y análisis de las variables que componen el proyecto a través de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados para su fin, mismas que son: “la calidad del servicio” y “los manuales de procesos” en los restaurantes del Centro Histórico de la Ciudad de Latacunga, entregando como resultado una correcta ejecución del proyecto.

Las dos variables antes mencionadas dentro de la investigación tuvieron un tratamiento diferente y fueron manejadas de tal forma que al final de la investigación arrojen los datos más certeros posibles.

La variable independiente “Manual de Procesos” fue investigada a partir de una hoja de observación y entrevistas realizadas a los propietarios de los restaurantes, mismas que nos dieron como resultado el conocer internamente cómo funcionan y se desarrollan los establecimientos, además de conocer las falencias que tienen al momento de realizar el servicio, y la falta de conocimientos técnicos en el área. La variable dependiente “Calidad del Servicio” fue investigada a través del modelo de Calidad SERVQUAL, con la ayuda de la elaboración de un cuestionario estructurado, el cual ayudó a conocer mediante 22 atributos, las falencias que tiene el servicio al momento de su entrega, todo esto conociendo las Expectativas, percepciones de los

clientes. A partir de esto los resultados obtenidos fueron en su mayoría negativos, ya que no se está llegando a satisfacer a los clientes completamente. Dentro de las variables Elementos tangibles, Fiabilidad y empatía se obtuvo los más bajos resultados y no llegaron a entregar una total satisfacción a los clientes. A diferencia de las variables Capacidad de respuesta y Seguridad que obtuvieron valores positivos y los usuarios están satisfechos de su entrega.

La propuesta a esta enfocada principalmente al servicio, misma que tratará de cubrir con información valiosa las falencias de cada uno de los atributos que tienen valores negativos, mismos que no pudieron llegar a satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.2. Justificación**

Actualmente dentro de las diferentes actividades hoteleras existen parámetros y estándares de calidad los cuales hacen que cada establecimiento de restauración sea diferente uno del otro ya que no todos poseen éstas características de calidad al momento de la entrega de su servicio.

La calidad de los servicios que esté basada en criterios profesionales y sea aplicada en los restaurantes apoyan sin duda alguna a desarrollar una buena imagen ya que las personas que acudan a estos establecimientos podrán tener la confianza de adquirir un servicio de calidad y de esta manera satisfacer con sus necesidades.

La propuesta de un manual de procesos es una herramienta que tiene la finalidad de ser aplicable a cualquier tipo de restaurante que lo utilice, ya que mediante la elaboración del proyecto se aportará a la PYMES a mejorar el servicio que están actualmente entregando a los consumidores.

### **4.3. Objetivos de la propuesta**

#### **4.3.1. Objetivo general**

Establecer un instructivo para el personal que labora en los establecimientos de restauración para que canalicen las funciones y procesos de la mejor manera en las actividades y tareas que desarrollan dentro del área de servicio.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

- Describir en forma clara y precisa las funciones y procesos para garantizar la uniformidad de las operaciones que se desempeñen dentro de los establecimientos de restauración.
- Diagramar cada uno de los procesos que se deben seguir para la entrega de un mejor servicio dentro de los restaurantes.
- Optimizar los recursos que cuentan los establecimientos, para un mejor manejo interno.

### **4.4. Fundamentación de la propuesta**

#### **4.4.1. Manuales**

Según (SRE, 2004) los manuales son: “textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar”.

#### **4.4.2. Importancia**

A partir del desarrollo de las organizaciones y la integración del hombre a las mismas, en donde desempeñan múltiples actividades y se encuentran en interacción con más colaboradores. A dado lugar a la utilización de los manuales, los cuales contienen dentro de su información todas las actividades que deben ser cumplidas a cabalidad por los miembros de la empresa. De tal manera los manuales se han convertido en una parte fundamental ya que instruyen a los colaboradores de las organizaciones, acerca de los procedimientos, funciones, responsabilidades, normas, entre otros. Además es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa, ya que esto permite que se controle el desempeño de los empleados, a partir de lo indicado dentro del manual.

A partir de esto un manual de procedimientos según (SRE, 2004), “es una herramienta que sirve como medio de consulta y comunicación operativa dentro de la empresa, ya que describen las distintas operaciones o pasos del proceso a seguir de una forma lógica, secuencial, cronológica, ordenada y detallada”.

#### **4.4.3. Ventajas**

Según (Garro, 2002) a continuación se pueden detallar varias de las ventajas que poseen los manuales.

- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- Facilita el estudio de los problemas de la organización
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.

- La información sobre las funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada uno.
- Sirve como una guía en el adiestramiento del personal que recién ingresa a la empresa.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

#### **4.4.4. Metodología básica para formulación**

A través de la propuesta que nos ofrece (SRE, 2004), la metodología para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- **Investigación de la situación actual.**- La finalidad de este primer paso es obtener una visión del procedimiento tal como se desarrolla en el momento actual. Esta fase incluye: Recopilación de la información, Registro y documentación del procedimiento actual, Obtención de la aprobación correspondiente.
- **Análisis y crítica de la información.**- Dentro de esta fase se realiza un examen crítico de lo recopilado en la fase uno. Esta fase incluye: Análisis y Diagnóstico.
- **Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.**- A partir de esta fase, está en condiciones de sugerir las modificaciones que sean necesarias, de acuerdo al resultado del análisis anteriormente realizado. Esto incluye lo siguiente: Representación del procedimiento, Diagramación del procedimiento y Expresión literaria del procedimiento.

La metodología sugerida anteriormente, nos permitirá desarrollar de mejor manera el manual de procedimientos para la presente investigación, ya que nos muestra de manera detallada las etapas que se debe seguir para su correcta elaboración.





#### 4.5. Diseño del manual de procesos

### PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL ÁREA DE SERVICIO DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA



**Autora: Jenniffer Cárdenas**

#### **4.5.1. Presentación**

Entregar y hacer las cosas bien dentro del servicio, ayuda a incrementar la posibilidad de obtener excelentes resultados y además contar con la fidelidad de los clientes. Saber cómo hacer las cosas y además tener una herramienta que permita conocer los procesos para realizar las actividades y tareas dentro de un restaurante, ayuda a ser diferenciados y categorizados distinguidamente, por ende a mejorar día a día la calidad del servicio que se entrega.

El personal de un establecimiento constituye uno de los recursos más importantes para la correcta operación del mismo, además son las personas quienes presentan una imagen positiva al negocio, ya que permanecen en contacto directo con los clientes. Por otro lado los clientes esperan y quieren llevarse la mejor impresión, acompañado de un servicio amable y hospitalario, con un producto de calidad dentro de instalaciones atractivas.

Por esta razón el presente manual se elaboró con el propósito de tener una guía estandarizada, dirigido a todos los restaurantes del Centro Histórico de la Ciudad de Latacunga, dado que contar con un instrumento que sirva de referencia para saber cómo debe planear, hacer, verificar y actuar en el desarrollo de las actividades de servicio que se pretende entregar hacia los clientes.

Al ser una guía para los colaboradores, se convierte inmediatamente en un elemento capacitador hacia el personal que se integra a las actividades dentro de los establecimientos, ayudando de tal forma a optimizar los recursos a los propietarios de los restaurantes, logrando así contar con personal comprometido en la entrega de un buen servicio y mejoramiento continuo de las actividades.

## 4.5.2. Área de Alimentos y Bebidas

### a) División de un restaurante

A partir de la investigación de (Vicente, 2012) la división interna de un restaurante se compone: “por lo general de dos áreas principales conocidas como "Front of the House" (FOH) que compone las áreas de la entrada del restaurante y "Back of the House" (BOH) que compone las áreas de la cocina”.

#### Front of the House (FOH)

- **La Entrada.-** Lugar en donde el cliente al entrar obtiene su primera impresión de las facilidades. Esta área es importante porque es donde se manejan las reservaciones y se determina la ubicación de los clientes en las mesas.
- **Salón Comedor.-** es el área más grande en donde se distribuyen las mesas y por ende los clientes se ubican para ingerir alimentos y bebidas. Además se encuentra generalmente el área de la caja para la cancelación del pedido.

#### Back of the House (BOH) (Cocina)

- **Línea Caliente.-** donde se preparan todos los alimentos calientes. Está equipada con lámparas o equipos para mantener los alimentos calientes en lo que son despachados fuera de la cocina.
- **Área de Lavado.-** Lugar en donde se lavan, desinfectan y almacenan los utensilios y equipos de cocina tales como cubiertos, platos y vasos.
- **Estación de Meseros.-** donde los meseros almacenan equipos y productos que serán utilizados para servir a los clientes tales como utensilios y condimentos.

### 4.5.3. Organigrama básico de un restaurante

A partir de lo observado dentro de los restaurantes, no existe una organización del personal acorde al puesto que desempeñan, es decir no poseen una estructura organizacional. A continuación se presenta un organigrama estándar para los establecimientos investigados.



**FIGURA 42 Organigrama Estructural**

A partir de lo analizado en los establecimientos, el organigrama presentado se puede tomar como base para la organización del recurso humano, se pueden seguir aumentando puestos de trabajo según las necesidades de cada restaurante.

#### 4.5.4. Funciones del personal

##### a) Propietario o Administrador del restaurante

El propietario del restaurante puede actuar como administrador del mismo, siempre y cuando cumpla con las funciones y responsabilidades que se presenten. Además de trabajar en la planificación y dirección del personal, compras, almacenaje y venta del producto, llevar un control financiero, optimizando recursos y ofreciendo un servicio de calidad a los clientes.

##### a. Perfil y Cualidades del Administrador

**TABLA 42**  
**Cualidades del Administrador**

PERFIL	CUALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos claros dentro de lo que quiere de su negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carismático</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad al manejar nuevas alternativas de cambio, escuchar objeciones y propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empático y cortés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del negocio.- Sumergirse en las actividades que se realizan en el restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es un ejemplo para sus colaboradores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentido común.- ser consecuente y lógico en las decisiones que se toma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una referencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal que dirige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equitativo</li> </ul>

## **b. Funciones**

El administrador o a su vez el propietario del restaurante debe cumplir las siguientes funciones:

### **Funciones Generales**

- Planificar el trabajo
- Participar en la composición del menú
- Coordinar el servicio
- Atender o supervisar la atención al cliente
- Cuidar la seguridad alimentaria
- Promover ventas
- Velar por la seguridad empresarial
- Apoyar al cliente
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Apoyar al equipo de trabajo
- Liderar al equipo de trabajo

### **Funciones Especificas**

- Desarrollo de estrategias competitivas
- Definir políticas de venta
- Prever demanda futura basada en ciclos estacionales
- Establecer el costo y precio final
- Elaborar ficha de platos
- Realizar las compras de alimentos y bebidas
- Cumplir con la legislación y reglamentos
- Establecer procesos y estándares en los procesos de trabajo
- Asegurar el cumplimiento de la higiene y seguridad alimentaria

- Brindar información del restaurante al cliente
- Solucionar problemas
- Brindar servicio personalizado e individualizado
- Supervisar el arreglo del salón, mesas y utensilios
- Ayudar al servicio
- Promover la capacitaciones

**b) Mesero Polivalente**

El mesero polivalente se ocupa en recibir y acoger al cliente cuando ingresa al establecimiento, servir los alimentos y bebidas y además cuidar del arreglo del punto de venta o área de servicio.

**a. Perfil y Cualidades del Mesero Polivalente**

**TABLA 43**  
**Perfil y Cualidades del Mesero Polivalente**

PERFIL	CUALIDADES
• Buena condición física.- se requiere por permanecer siempre de pie y en movimiento	• Detallista
• Gusto por tratar a los clientes.- deberá tener interés verdadero en los clientes y procurar se sientan bien.	• Confiable y discreto
• Profesionalismo.- conocer y realizar correctamente los diversos métodos a servir, y dominar todo lo referente al servicio.	• Honrado
• Buena presencia.- deberá dar apariencia saludable y cuidar bien de su imagen.	• Equilibrado emocionalmente
• Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal.	• Equitativo

## **b. Funciones**

El mesero polivalente debe cumplir con las siguientes funciones en el área de servicio del restaurante:

### **Funciones Generales**

- Atender al cliente
- Presentar el menú o carta
- Servir al cliente
- Actuar como nexo entre el cliente y otras áreas del establecimiento
- Finalizar la atención y recibir el pago
- Cuidar de la seguridad de los alimentos
- Cuidar del arreglo del punto de venta
- Representar y vender
- Operar equipos del salón y del punto de venta
- Asegurar la satisfacción del cliente
- Cuidar de la presentación personal
- Apoyar al equipo

### **Funciones Específicas**

- Recibir, guiar y acomodar al cliente en una mesa adecuada
- Esclarecer el menú
- Recibir o anular pedidos
- Entregar los pedidos en cocina
- Servir la comida, bebidas, entre otros a los clientes
- Aplicar técnicas de servicio
- Levantar y retirar los pedidos
- Establecer prioridades
- Solicitar cuentas al cajero



- Entregar la cuenta al cliente
- Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad alimentaria
- Velar por la imagen del local
- Aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado
- Limpiar mesa y muebles de servicio
- Constatar la satisfacción del cliente en base a lo recibido
- Cuidar la higiene personal, uniforme y accesorios
- Atender solicitudes bajo presión de tiempo

### c) Ayudante de mesero

El ayudante de mesero debe preocuparse por esterilizar los utensilios utilizados dentro del área de servicio, además de cuidar de la imagen del salón, es decir arreglar y mantener limpio el lugar, restablecer bebidas, platos, cubiertos, vasos y utensilios

#### a. Perfil y Cualidades de un Ayudante de Mesero

**TABLA 44**  
**Perfil y Cualidades de un Ayudante de Mesero**

PERFIL	CUALIDADES
• Buena condición física.- se requiere por permanecer siempre de pie y en movimiento	• Equilibrado emocionalmente
• Don de gente.- ser agradable con los clientes.	• Confiable y discreto
• Profesionalismo.- conocer y realizar correctamente los diversos métodos a servir.	• Honrado
• Buena presencia.- cuidar bien de su imagen.	• Responsable
• Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal.	• Conducta apropiada

## **b. Funciones**

El ayudante de mesero deberá cumplir con las siguientes funciones dentro del establecimiento de alimentos y bebidas:

### **Funciones Generales**

- Arreglar, organizar y limpiar el salón
- Preparar el menaje del servicio
- Limpiar el salón después del servicio
- Esterilizar, pulir y arreglar
- Cuidar de la seguridad de los alimentos
- Actuar como nexo entre el cliente y la cocina
- Apoyar la atención y el servicio al cliente
- Cuidar la presentación personal
- Apoyar al equipo

### **Funciones Específicas**

- Arreglar las mesas del servicio
- Ayudar en el mise en place del salón
- Abastecer el menaje de la mesa. (salero, pimentero)
- Retirar platos vacíos, cubiertos, servilletas
- Esterilizar utensilios
- Aplicar procedimientos de higiene y seguridad alimentaria
- Recibir del mesero los pedidos del cliente
- Llevar pedidos de la cocina al salón
- Auxiliar al mesero en la atención al cliente
- Mantener limpio el uniforme
- Auxiliar en las tareas generales

## d) Cocinero Polivalente

El cocinero polivalente es quien se ocupa de la ejecución de las recetas que se prepararen en el restaurante, además debe comprender los procesos, elaboración, montaje y presentación de todo tipo de platos.

### a. Perfil y Cualidades del Cocinero Polivalente

**TABLA 45**  
**Perfil y Cualidades del Cocinero Polivalente**

PERFIL	CUALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena condición física.- se requiere por permanecer siempre de pie largas jornadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrado emocionalmente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran espíritu de adopción al área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo.- conocer y realizar correctamente las recetas del establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de calidad.- debe estar comprometido a usar productos de buena calidad, y ejecutar procesos adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducta apropiada</li> </ul>

### b. Funciones

#### Funciones Generales

- Apoyar en la administración de existencias
- Apoyar en la elaboración del menú o carta
- Realizar corte y preparación de alimentos

- Realizar la cocción de alimentos
- Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos
- Cuidar la higiene y seguridad alimentaria
- Cuidar el área de trabajo
- Operar equipos y maquinaria
- Orientar ayudantes
- Cuidar de su higiene personal
- Mantener al equipo de trabajo motivado

### **Funciones Específicas**

- Conocer la carta o menú
- Recibir, verificar y almacenar mercadería
- Rotar productos
- Evitar desperdicios
- Equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada
- Cortar, picar, licuar alimentos
- Condimentar y marinar productos
- Aplicar diversas técnicas de elaboración, almacenamiento y manipulación de alimentos
- Cocinar, freír, estofar alimentos
- Controlar el tiempo y temperatura del producto
- Preparar ensaladas frías, platos fuertes, salsas, guarniciones.
- Montar platos
- Aplicar técnicas y procedimientos de higiene y seguridad alimentaria
- Mantener el área limpia y saludable
- Planificar y organizar el trabajo
- Mantener una higiene permanente
- Operar la cocina, plancha, horno, parrilla, sartén, refrigeradora, entre otros.
- Capacitar a los ayudantes de cocina

- Transmitir nuevos conocimientos
- Obtener la colaboración constante del ayudante de cocina
- Cuidar de la higiene personal
- Asumir o acompañar el trabajo del personal a su cargo

### e) Ayudante de cocina

El ayudante de cocina es quien realiza los adelantos en la preparación de los alimentos. Deberá seguir las órdenes del cocinero polivalente.

#### a. Perfil y Cualidades del Ayudante de Cocina

**TABLA 46**  
**Perfil y Cualidades del Ayudante de Cocina**

PERFIL	CUALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena condición física.- se requiere por permanecer siempre de pie largas jornadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrado emocionalmente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo.- acatar las órdenes del superior y realizar correctamente sus tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de calidad.- debe estar comprometido a seguir normas de higiene y seguridad alimentaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul>

#### b. Funciones

- Revisar los pedidos
- Realizar los adelantos de las preparaciones de los alimentos

- Realizar tareas de apoyo del cocinero polivalente
- Desempeñar tareas independientes que le soliciten
- Utilizar en forma correcta los utensilios de trabajo
- Mantener el orden y limpieza
- Cumplir con las normas de higiene personal
- Realizar actividades y asumir responsabilidades adicionales a las que le soliciten.

#### f) Posillero o Steward

El posillero o Steward es quien se encargará de la limpieza, higienización, lavado y arreglo de la vajilla, cubiertos y demás utensilios que se utilizan dentro del restaurante y cocina.

#### a. Perfil y Cualidades del Posillero

**TABLA 47**  
**Perfil y Cualidades del Posillero**

PERFIL	CUALIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo.- acatar las órdenes del superior y realizar correctamente sus tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena condición física.- se requiere por permanecer siempre de pie largas jornadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de calidad.- debe estar comprometido a seguir técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honrado y confiable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.- mantener buena comunicación entre el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborador</li> </ul>

## **b. Funciones**

### **Funciones Generales**

- Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos
- Almacenar y organizar utensilios
- Apoyar en los inventarios de utensilios
- Cuidar de la seguridad alimentaria
- Cuidar del área de trabajo
- Cuidar de la presentación personal
- Apoyar al equipo

### **Funciones Específicas**

- Lavar y lustrar ollas, sartenes y utensilios usados en cocina
- Lavar e higienizar cubiertos, loza y cristales
- Limpiar e higienizar hornos, estufas, refrigeradora, mesones
- Almacenar loza, cubiertos, cristales
- Notificar pérdida de material por quiebra.
- Proveer a las diferentes áreas de material
- Aplicar procedimientos de seguridad alimentaria
- Evitar la contaminación cruzada
- Mantener limpio y organizado el área de trabajo
- Limpiar, lavar el piso, paredes, corredores, ventanas, lavabos, tachos de basura, desagües.
- Usar el uniforme completo
- Preocuparse por la presentación personal
- Auxiliar en la limpieza externa, es decir el área de servicio
- Afilar cuchillos

#### 4.5.5. Normas de Higiene del Personal y Uniforme

##### a) Dentro del área de restaurante y área de cocina

###### Hombres

- Utilizar el uniforme adecuado y limpio
- Deben estar afeitados
- Sin pulseras, anillos, aretes
- Utilizar malla
- Baño diario
- Uñas cortas

###### Mujeres

- Utilizar el uniforme adecuado y limpio
- El maquillaje no debe ser exagerado
- No utilizar anillos, pulseras
- Utilizar aretes pequeños
- El cabello debe estar bien recogido
- Baño diario
- Uñas cortas y sin pintar

##### b) Uniforme

###### Área de cocina

- Chaqueta
- Pantalón cuadriculado
- Delantal de cocina
- Malla y gorro de cocina
- Zapatos antideslizantes





### Área de servicio




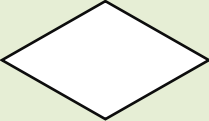

- Uniforme representativo del restaurante (camiseta y/o camisa, chaleco, jean y/o pantalón de tela)
- Zapatos antideslizantes
- Delantal de servicio
- Malla



#### 4.5.6. Descripción y Diagramación Procesos Técnico-Operativos Área de Servicio de los Restaurantes.

##### a) Simbología Flujogramas

**TABLA 48**  
**Simbología Flujogramas**

	<b>INICIO Y FIN</b>
	<b>ARCHIVAR</b>
	<b>PROCESO</b>
	<b>DECISOR</b>
	<b>DOCUMENTO</b>

a. Proceso para la Preparación del Servicio

**TABLA 49**  
Preparación de la mesa

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	PREPARACIÓN DEL SERVICIO		SERVICIO
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Limpiar la mesa	El mesero es responsable de limpiar la mesa con un trapo húmedo o una esponja.	Mesero
2	Colocar el mantel	Escoger el mantel apropiado, que esté en buen estado y extender sobre la mesa.	Mesero
3	Colocar el menaje	Ubicar en el centro de la mesa el salero, pimentero, vela, flores.	Mesero
4	Ubicar la vajilla	Se coloca la vajilla, cubiertos y cristalería para cada lugar	Mesero

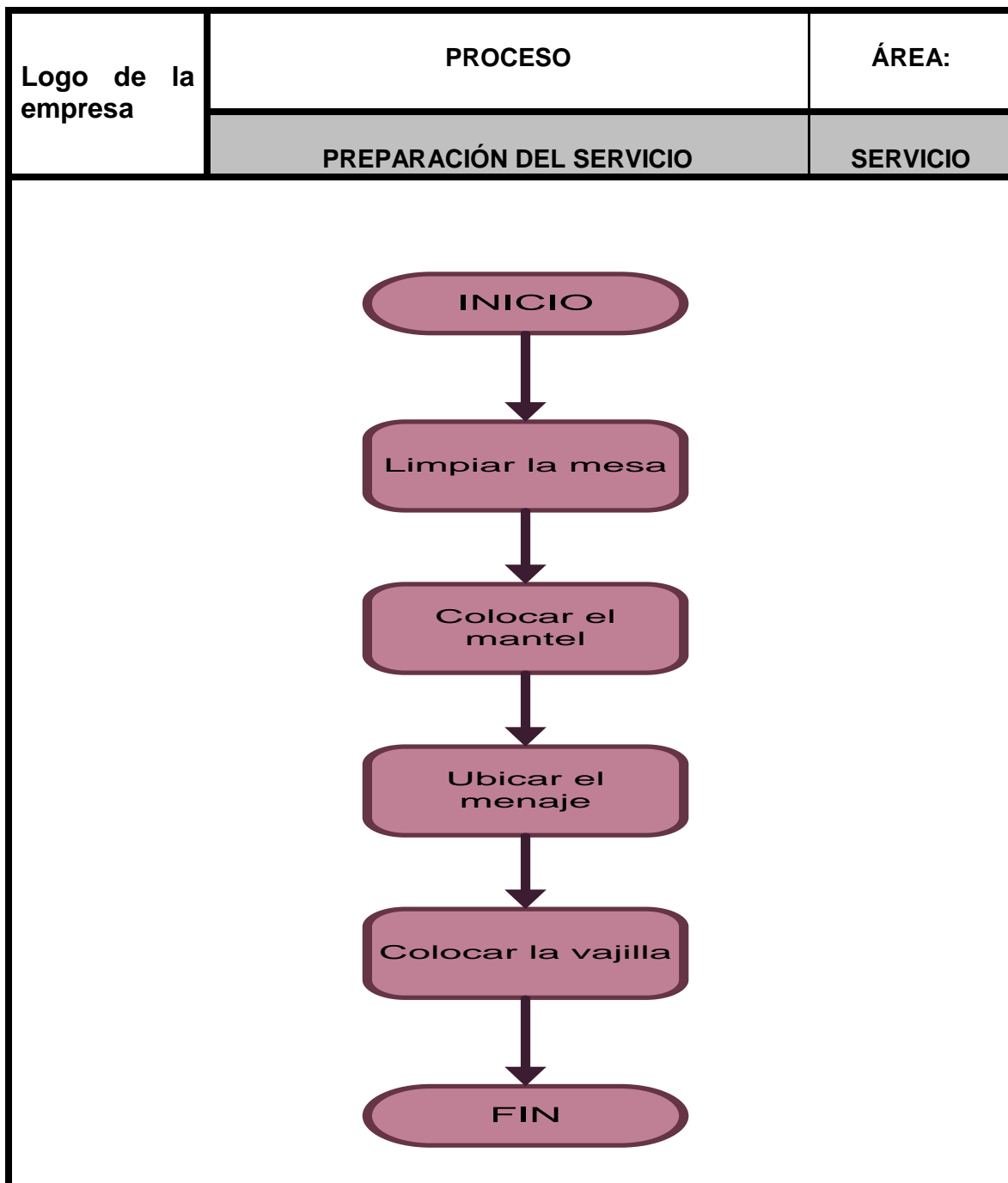


FIGURA 43 Flujograma Preparación del Servicio

## b. Recepción del cliente

Una buena recepción al cliente, le crea una actitud más positiva y amable durante todo el tiempo que esté en el restaurante.

**TABLA 50**  
**Recepción del cliente**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	RECEPCIÓN DEL CLIENTE		SERVICIO
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Bienvenida a la puerta	Saludo cortés, amable y respetuoso: “buenos días, tardes o noches y dar la bienvenida”	Mesero
2	Asignación de mesa	Asignar la mesa apropiada según el número de comensales.	Mesero
3	Presentación del menú	Presentar el menú cuando el comensal está sentado e informar sobre los platos existentes.	Mesero
4	Toma de la orden	Ubicarse a la izquierda del cliente y anotar la orden que le soliciten.	Mesero
5	Colocación de la orden	Entregar la orden a la cocina para que sea preparado lo más rápido posible.	Mesero

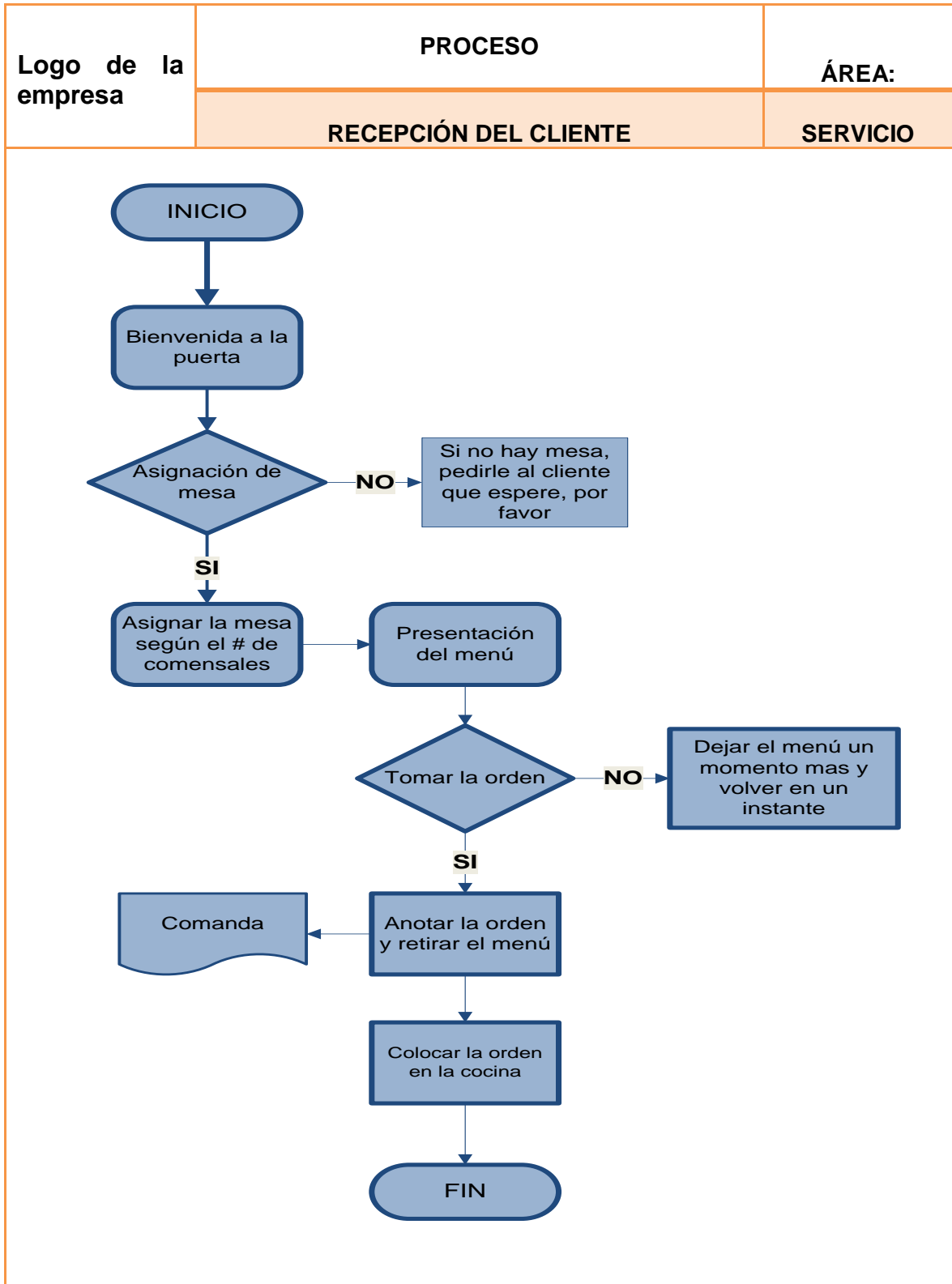


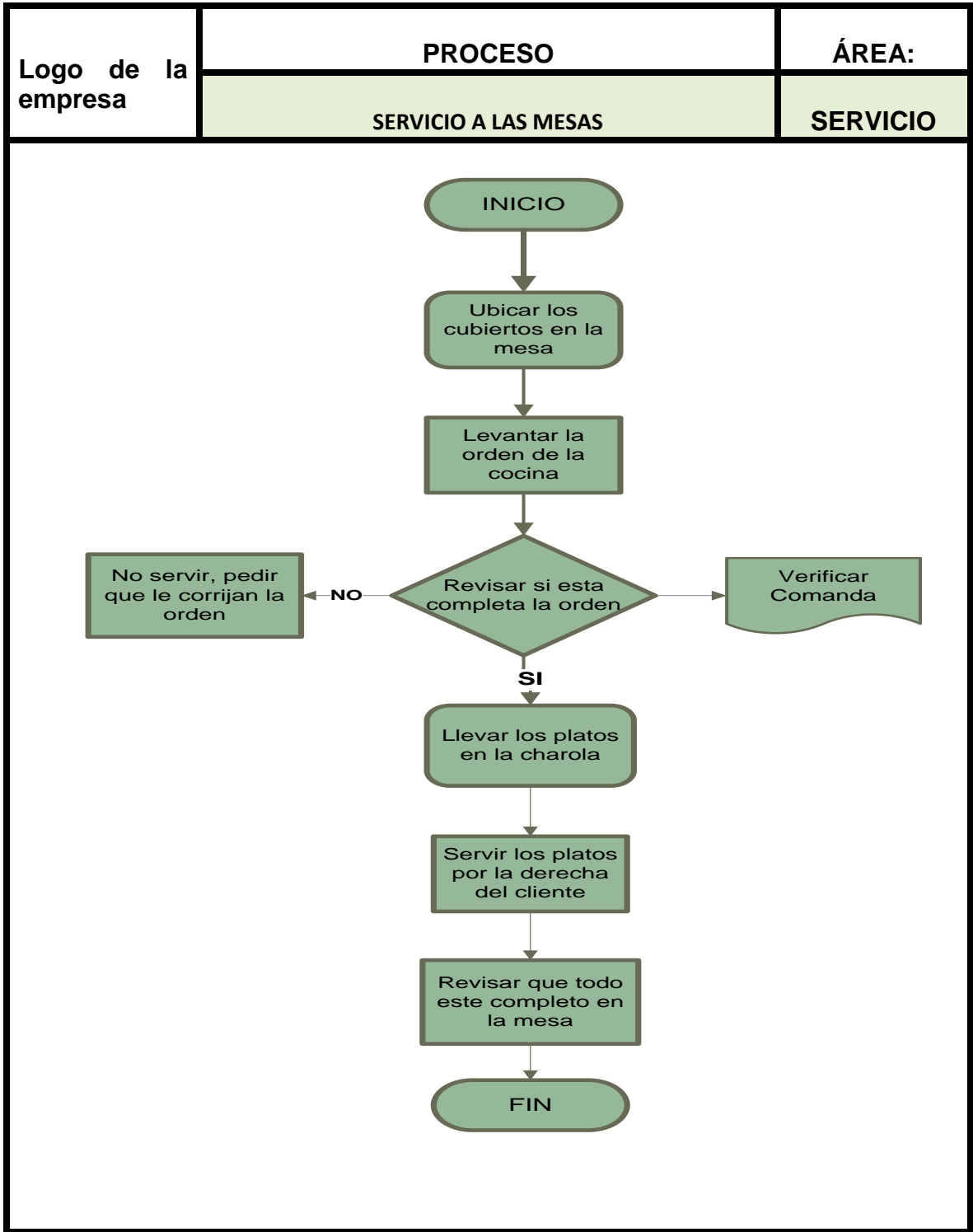
FIGURA 44 Flujograma Recepción del Cliente

### c. Servicio a las mesas

Servir las mesas consiste en llevar los alimentos de la cocina hacia el lugar donde se encuentra el cliente.

**TABLA 51**  
**Proceso Servicio a la Mesa**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	SERVICIO A LAS MESAS		SERVICIO
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Ubicar los cubiertos	Ubicar correctamente los cubiertos según el número de clientes, y todo lo necesario para comer el platillo	Mesero
2	Levantar la orden de la cocina	Recoger los platillos ya preparados hacia los clientes.	Mesero
3	Revisar si la orden está completa	Revisar si la orden está completa y los platos estén correctamente presentados	Mesero
4	Llevar los platos en charola	Poner los platos en una charola desde la cocina y servir en la mesa del cliente.	Mesero
5	Servir los platos	Servir cada uno de los platos, primero a las mujeres, después a los niños y al final a los varones, por la derecha del cliente y delicadamente ponerlos sobre la mesa.	Mesero
6	Revisar si todo está completo	Unos minutos después de servir los platos, poner atención especial para asegurarse de que todo esté completo, correcto y no haya molestia o queja alguna.	Mesero



**FIGURA 45** Flujograma Servicio a la Mesa

#### d. Retirando los Platos

**TABLA 52**  
**Proceso Retirando los platos**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	RETIRANDO LOS PLATOS		SERVICIO
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Retirar platos vacíos	Retirar siempre por la derecha, cuando el comensal haya terminado.	Mesero
2	Colocarlos en la charola	Ubicar en una charola los platos vacíos desde el más grande al pequeño.	Mesero
3	Retirar el resto de utensilios	Retirar los cubiertos sucios que no estén sobre el plato, envolturas de alimentos.	Mesero
4	Llevar a la cocina	Llevar las charolas con los platos sucios hacia la cocina para el tratamiento adecuado.	Mesero
5	Preparar la mesa	Retirar cualquier plato innecesario antes de servir el postre o algún otro plato adicional.	Mesero



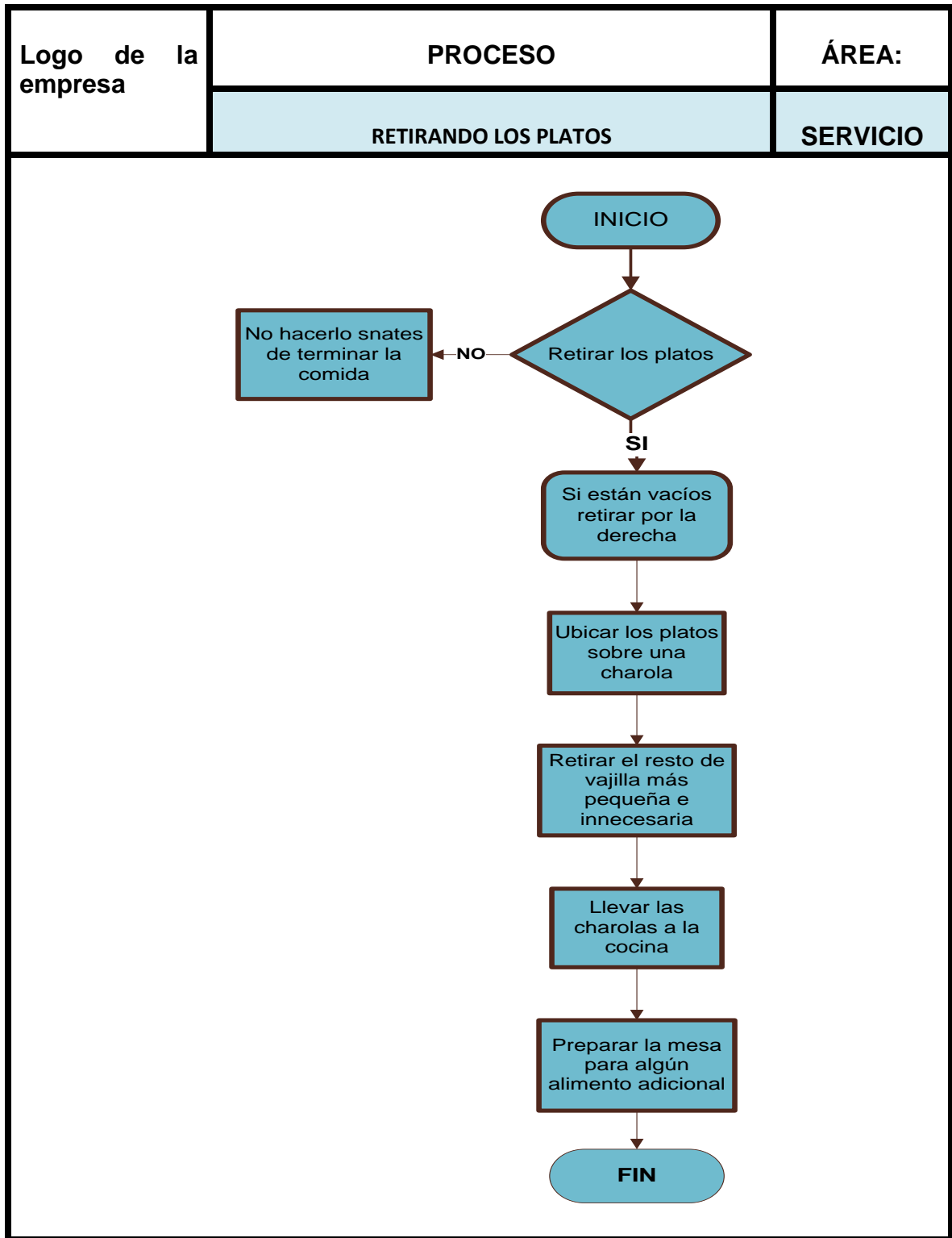
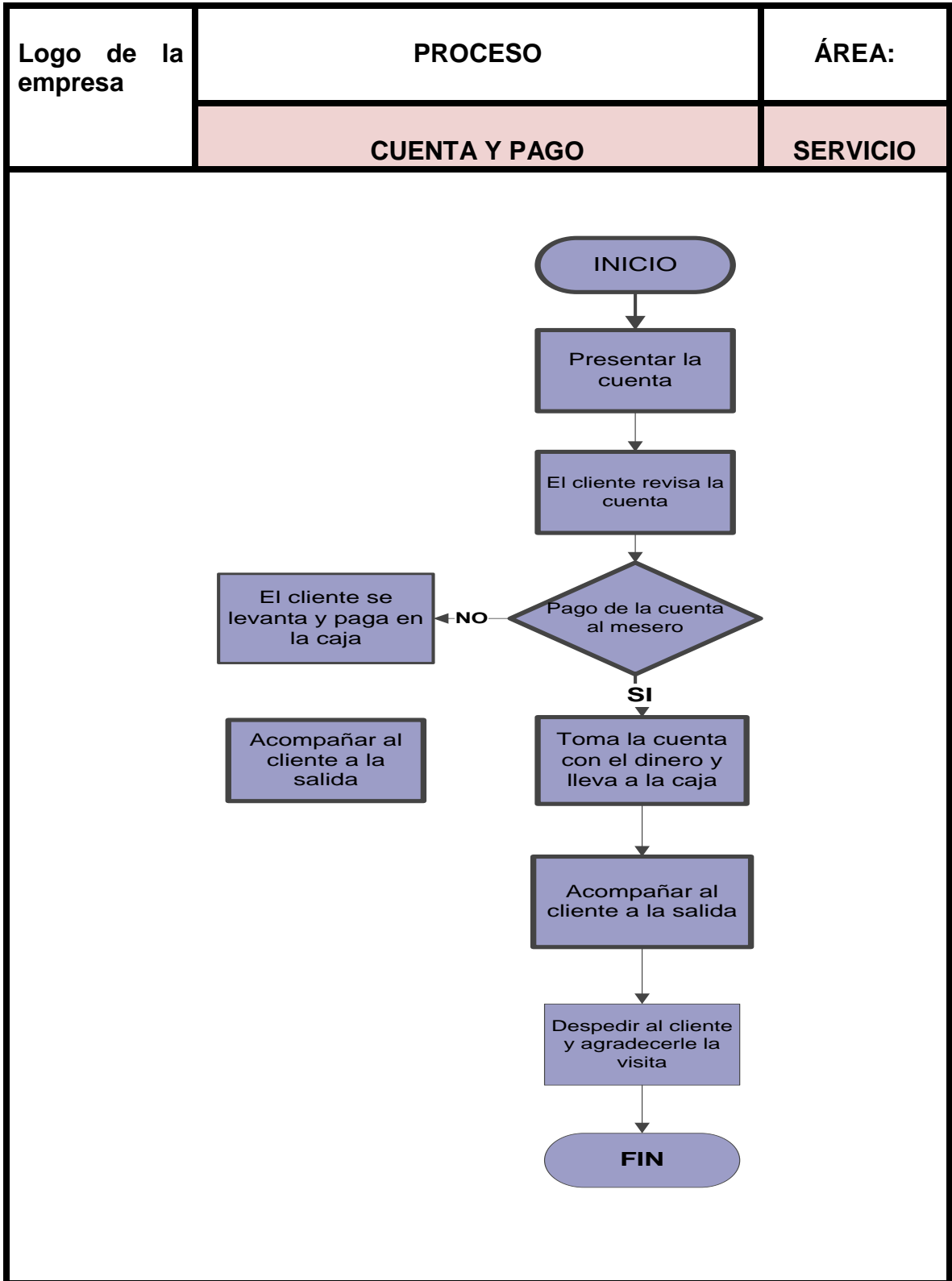


FIGURA 46 Flujograma Retirando los Platos

### e. Cuenta y Pago

**TABLA 53**  
**Proceso Cuenta y Pago**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	CUENTA Y PAGO		SERVICIO
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Presentación de la cuenta	Se presenta la cuenta hasta que el cliente lo pide o hasta que es claro que la está esperando.	Mesero
2	El cliente revisa la cuenta	Permitir que el cliente revise la cuenta de alimentos.	Mesero
3	Pago en caja o directo al mesero	El cliente puede acercarse a la caja a cancelar o entregarle al mesero.	Mesero
4	Acompañar al cliente a la salida	Al terminar el pago de la cuenta acompañar hasta la salida al cliente para despedirlos.	Mesero



**FIGURA 47** Flujograma Cuenta y Pago

#### 4.5.7. Descripción y Diagramación de los Procesos Técnico-Operativos del Servicio en Cocina de los Restaurantes

##### a) Proceso “Mise en Place” de un servicio

Se entiende por “Mise en Place” a todas las tareas necesarias para la puesta a punto previa de un servicio. Existen dos tipos de Mise en Place dentro de la cocina:

##### a. Mise en Place de las zonas de trabajo y pase

**TABLA 54**

**Proceso Mise en Place de las Zonas de Trabajo y Pase**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	MISE EN PLACE DE LAS ZONAS DE TRABAJO Y PASE		SERVICIO EN COCINA
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Poner a punto la maquinaria	Preparar la maquinaria que intervenga en el servicio (mesa caliente, hornos, etc.)	Cocinero
2	Abastecerse y disponer de menaje y utillaje	Tener al alcance los utensilios a utilizar (cucharas, pinzas, sartenes, platos, guantes, papel, etc.)	Cocinero
3	Equipar las zonas de emplatado y pase	Equipar con elementos de decoración de última hora (hierbas frescas, semillas, aceites de colores, etc.)	Cocinero

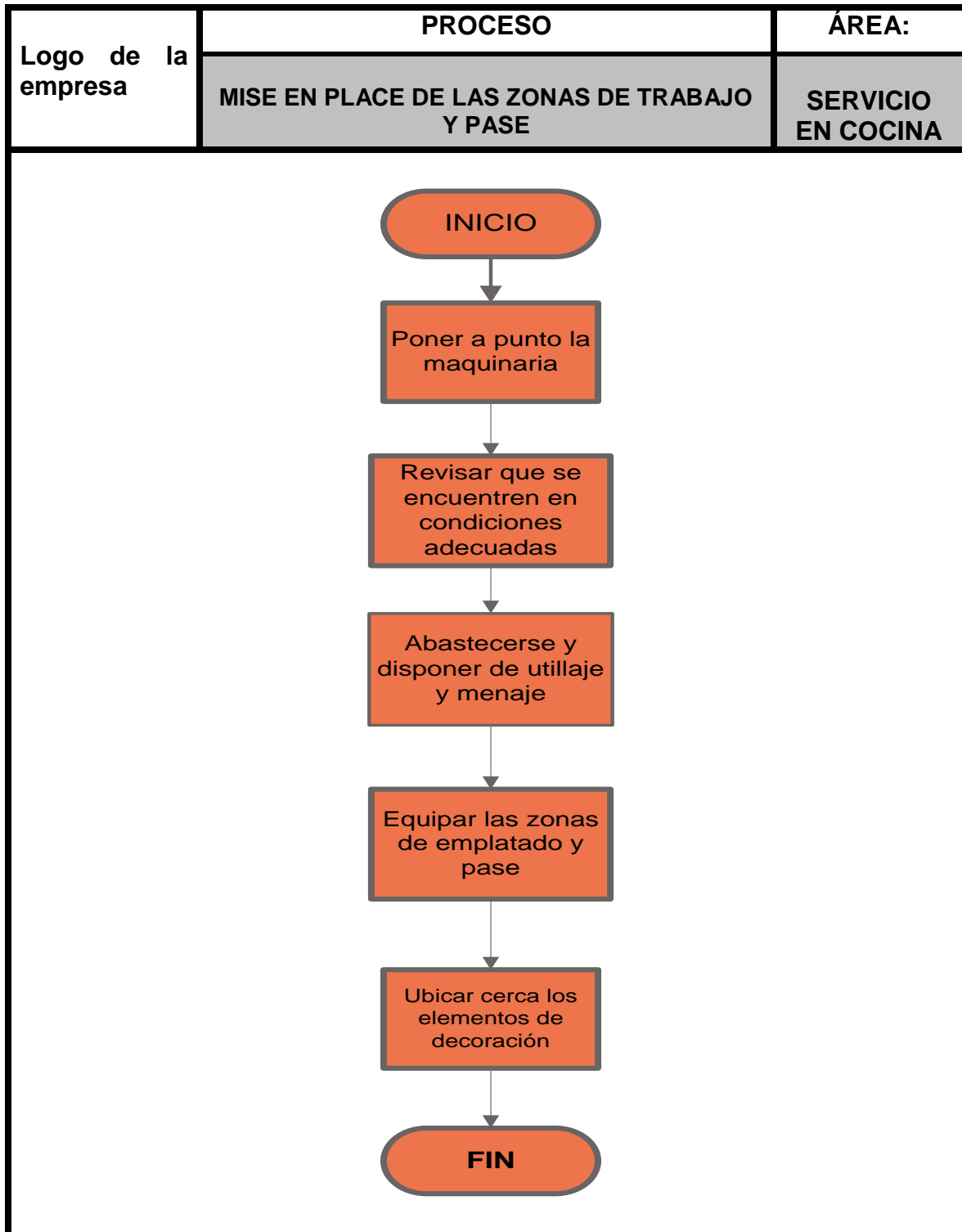


FIGURA 48 Flujograma Mise en Place de las zonas de Trabajo y Pase

## b. Mise en Place de Elaboraciones

Con este proceso se pretender ultimar las elaboraciones que intervienen previamente en un servicio:

**Tabla 55**  
**Proceso Mise en Place de Elaboraciones**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	MISE EN PLACE DE ELABORACIONES		SERVICIO EN COCINA
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Abastecer cámaras de pase	Abastecer de materias primas necesarias para el servicio (generalmente preelaboradas), aplicando tareas de última hora, descongelación, picado, etc.	Cocinero
2	Aplicar precocciones	Si es el caso aplicar técnicas de blanqueado, salteado, etc.	Cocinero
3	Regenerar salsas, guarniciones	Elevar la temperatura de las salsas, guarniciones, para que estén a punto a la hora de servir.	Cocinero



FIGURA 49 Flujograma Mise en Place de Elaboraciones

## a) Tipo de servicio recomendado a aplicar en los restaurantes

### a. Servicio de restaurante a la carta

- **Emplatado**

A pesar de ser el servicio que más colapsa y sobrecarga de trabajo a la cocina; el resultado suele ser positivo y satisfactorio. Dentro de este tipo de servicio permite que el cocinero exprese su talento y desarrolle el arte en el plato.

**TABLA 56**  
**Proceso Mecanismo del Servicio Emplatado**

Logo de la empresa	PROCESO		ÁREA:
	MECANISMO DEL SERVICIO EMPLATADO		SERVICIO EN COCINA
<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</b>			
#	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Mise en place de las zonas de pase	Poner a punto la maquinaria, abastecerse de utillaje y menaje, equiparse de elementos de decoración.	Cocinero
2	Mise en place de la oferta fría	Abastecerse de elaboraciones frías, que estén a punto para el servicio	Cocinero
3	Mise en place de elaboraciones calientes	Abastecerse de alimentos precocidos y de alimentos preelaborados.	Cocinero
4	Recepción de comanda	Cantar la comanda para repartir las elaboraciones con los integrantes de cocina.	Cocinero
5	Regenerado, ensamblado y emplatado	Según el orden de comanda regenerar, ensamblar, emplatado y decorar los platos.	Cocinero
6	Control de calidad	El cocinero debe revisar bien el plato montado antes de su salida al área de servicio.	Cocinero
7	Fin de servicio	Recogida y desinfección de instalaciones, tratamiento de géneros sobrantes.	Cocinero



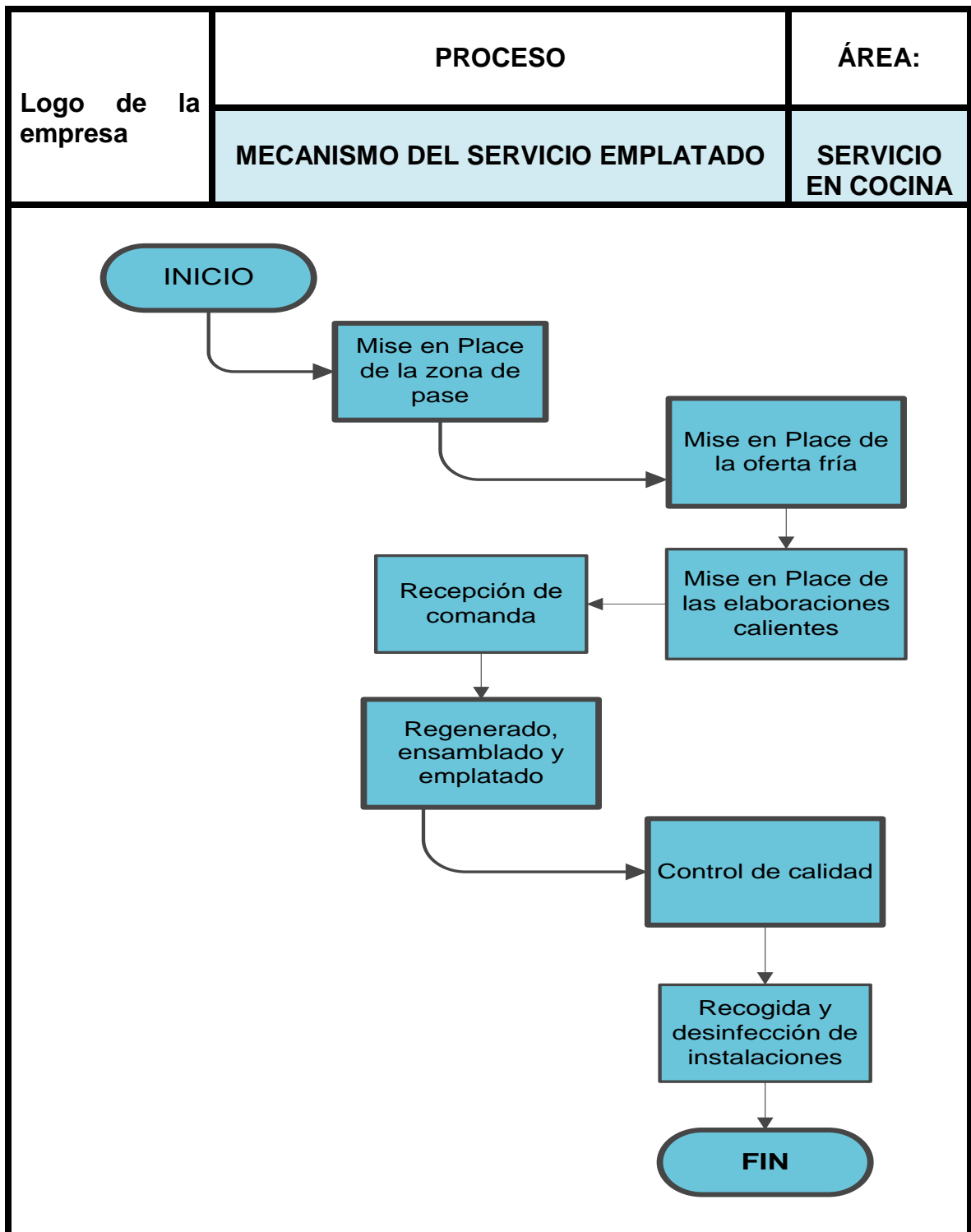


FIGURA 50 Flujograma Mecanismo de Servicio Emplatado

#### 4.5.8. Higiene y Manipulación de Alimentos

##### a) Inocuidad de alimentos

**TABLA 57**  
**Inocuidad de los Alimentos**

INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS		
	<p>MANTENGA LA LIMPIEZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavarse las manos antes de preparar los alimentos, y a menudo durante la preparación y terminación de cada tarea.</li> <li>• Lavarse las manos depuse de ir al baño</li> <li>• Lavar y desinfectar equipos ya reas de trabajo</li> <li>• Proteger el área de cocina de cualquier contaminación. (mantener los alimentos en recipientes cerrados).</li> </ul>
	<p>SEPARAR LOS ALIMENTOS CRUDOS Y COCINADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar los alimentos crudos, cocinados y listos para servir.</li> <li>• Utilizar diferentes utensilios para cada tarea.</li> <li>• Conservar los alimentos en recipiente diferentes.</li> </ul>
	<p>COCINAR COMPLETAMENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocinar completamente las proteínas</li> <li>• Recalentar completamente a comida preparada.</li> <li>• Utilizar termómetros</li> </ul>
	<p>MANTENER LOS ALIMENTOS BAJO TEMPERATURAS SEGURAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No dejar alimentos cocidos al ambiente más de dos horas.</li> <li>• No guardar comida mucho tiempo.</li> <li>• Refrigerar pronto los alimentos cocidos.</li> <li>• No descongelar alimentos a temperatura ambiente.</li> </ul>
	<p>USAR AGUA Y MATERIAS PRIMAS SEGURAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar agua tratada</li> <li>• Seleccionar alimentos frescos y sanos.</li> <li>• Lavar bien las frutas y hortalizas</li> <li>• No utilizar alimentos caducados.</li> </ul>

#### 4.5.9. Estándares de rendimiento

- Mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas del lugar.
- Dar mantenimiento a los muebles y enseres del restaurante, para entregar así una mejor imagen a los clientes.
- Proporcionar un servicio rápido, costes y amable a los clientes del establecimiento.
- Siga las órdenes que le entregue la administración.
- Llevar a cabalidad las funciones y procesos pertinentes al puesto de trabajo.
- Mantenerse siempre realizando tareas acorde al puesto.
- No discutir ni ser grosero con los clientes.
- Atender a las necesidades e intereses de los clientes
- No ingerir ningún tipo de sustancia que altere las condiciones mentales y físicas de los trabajadores.
- No ingerir alimentos en el horario de trabajo, no masticar goma de mascar.
- Trabajar bien en forma independiente cuando no esté siendo supervisado.
- Mantenerse atento ante cualquier situación dentro del restaurante.
- Sea amable, colaborador y empático con los clientes y equipo de trabajo.

#### 4.5.10. Los diez mandamientos de la atención al cliente

Para que los clientes que ingresen al establecimiento, se sientan satisfechos con el servicio que reciben, se puede seguir estos consejos para mejorar cada día el servicio que entregamos:

1. **El cliente por encima de todo.**- a pesar de todo dentro del restaurante la persona que prevalece es el cliente ante todo.
2. **No hay nada imposible cuando se quiere.**- en muchos casos tenemos a clientes exigentes, mismos que piden cosas casi imposibles, pero con mucho esfuerzo se puede conseguir y complacer en lo que necesitan.

3. **Cumplir con las promesas.-** prometer al cliente cosas que se puedan llegar a cumplir, ya que si no se logra lo ofrecido, el cliente se decepciona fácilmente.
4. **Satisfacer al cliente por encima de sus expectativas.-** conocer a los clientes y enfocarse en las necesidades y deseos que tienen al comprar el servicio.
5. **Marcar la diferencia.-** entregar al cliente el valor agregado que asegure su regreso al establecimiento.
6. **Trabajar para no cometer errores.-** trabajar siempre por no cometer errores, ya que si fallamos en algún punto del servicio, el cliente no podría regresar.
7. **Un cliente insatisfecho genera clientes insatisfechos.-** trabajar por realizar bien el servicio a la primera, para ganar una promoción de “boca en boca”, y por ende ganar más clientes.
8. **El cliente juzga por el servicio recibido.-** el cliente en relación a sus expectativas y percepción juzgará si vuelve o no al establecimiento.
9. **La Mejora continua.-** así se logre las metas propuestas dentro del servicio y la satisfacción del cliente, es necesario seguir adaptándose de manera correcta a los cambios de la sociedad.
10. **El trabajo en equipo.-** cuando se trata de satisfacer a los clientes todo el equipo del restaurante debe intervenir haciendo su mejor trabajo para cumplir y sobrepasar las expectativas de los clientes.

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La investigación de la calidad de los restaurantes del Centro Histórico, fue estructurado en base al soporte teórico, legal y conceptual; mismo que ayudaron al desarrollo organizado y sistemático del proyecto de investigación, comprendiendo de tal manera la dirección del mismo.
- La Situación Actual de los restaurantes en investigación, permitieron conocer el estado en el que se encuentran, además para una mejor comprensión se pudo aplicar una entrevista a los propietarios de los establecimientos y verificar así las falencias que poseen al momento de entregar el servicio.
- El estudio de mercado permitió conocer las falencias dentro del servicio en base a las percepciones y expectativas de los clientes, estructurando una encuesta de satisfacción basado en el modelo SERVQUAL, mismo que para el proyecto de la investigación es apropiado su uso. Como resultados finales de la investigación se obtuvo un valor negativo en la mayoría de atributos que califica el modelo.
- La propuesta se realizó en base a los resultados obtenidos de la investigación, dejando como resultado un manual de procesos para el área de servicio de un establecimiento de alimentos y bebidas, mismo que puede ser utilizado por cualquier categoría de restaurante, ya que posee parámetros que deben seguir todos los establecimientos restauranteros.

## 5.2. Recomendaciones

- Es permisible la utilización del modelo SERVQUAL para próximas investigaciones en el área de alimentos y bebidas, ya que por su amplio contenido es recomendable su aplicación, además éste modelo cuenta con dimensiones y atributos que miden satisfactoriamente el servicio.
- Para futuras investigaciones en el área de la calidad es recomendable aplicar la escala de Likert dentro del instrumento de investigación que se utiliza en el modelo SERVQUAL
- Es viable la difusión sobre la aplicación de este manual a todas las empresas de alimentos y bebidas para generar en ellas un valor agregado en las actividades que desempeñan.

## Bibliografía

- Almeida, M. A. (2006). *Gestión de la Calidad de los procesos turísticos*. Madrid: Síntesis.
- Ceja, G. G. (1997). Planeación y Organización de Empresas. En G. Gómez Ceja, *Planeación y Organización de Empresas* (págs. 377-416). México: MC Graw Hill.
- CONSTITUCION. (2007). *Constitucion de la República del Ecuador*. Quito.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Espinoza, J. (2010). Estrategias para la Capacitación y Control del Servicio dirigidas a los Restaurantes Tradicionales del Cantón Nobol. *Revista Tecnológica ESPOL* .
- Garro, C. A. (2002). *Racionalización Empresarial*. Perú: San Marcos.
- Gustavo Mayor, D. M. (2011). *Procesos de Elaboración Culinaria* . España: Síntesis .
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la Planificación para la Calidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Lane, H., & Dupré, D. (1997). *Mundo de la Hospitalidad*. Reinhold.
- Latacunga, G. M. (1983). *Ordenanza Municipal N° 19 para la Protección del Centro Histórico de Latacunga*. Latacunga.
- Lesur, L. (2003). *Manual de Meseros y Capitanes* . México, D.F.: Trillas.
- Lexus, E. (2011). *turismo, hotelería y restaurantes*. Barcelona: Lexus.
- MINTUR, M. d. (2013). *Boletín de Estadísticas Turísticas 2009-2013*. Quito.
- Palacios, J. L. (2012). *Administración de la Calidad*. México, D.F.: Trillas.
- Salud, M. d. (18 de Julio de 2015). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/>
- Snell, B. *Libro de Administración*. México,D.F.: MC Graw Hill.
- SRE, S. d. (Junio de 2004). *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015

- Stevens, P. (1995). *DINESERV: Una herramienta para medir la calidad del servicio en los restaurantes*. Miami.
- Suarez, A. (2004). *Análisis de la calidad del servicio en el área de alimentos y bebidas del Restaurante T.G.I. Friday's categoría Lujo en la ciudad de Quito*. Quito.
- Torruco, M., & Ramirez, M. (1987). *Servicios Turísticos*. Trillas.
- Turismo, M. d. (2012). *Marco Legal Restaurantes*. Ecuador.
- Vera, J., & Trujillo, A. (2009). *El papel de la Calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente*. Mexico, D.F.: Revista del Tecnológico de Monterrey.
- Vicente, A. M. (2012). *restaurantes, cafeterías bares y catering. Manual práctico*. España.
- Zeithaml, V., Parasuraman, & Berry, L. (1988). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*. España: Ediciones Diaz de Santos.

## LINKOGRAFIA

- Berlinches, E. G. (Diciembre de 2014). *Tendencias Entorno Clientes* . Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Tendencias Entorno Clientes : [http://www.educacion-virtual.org/files/Tendencias\\_Entorno\\_Clientes.pdf](http://www.educacion-virtual.org/files/Tendencias_Entorno_Clientes.pdf)
- Chávez, P. (2013). *Todo Marketing*. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de Todo Marketing: <http://www.todomktblog.com/2013/06/tipos-clientes.html>
- INEC, I. N. (16 de Noviembre de 2012). *INFOECONOMIA*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de INFOECONOMIA: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- INEN, I. E. (2008). *Administrador de Restaurante*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas\\_inen/INEN2436-08.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2436-08.pdf)
- INEN, I. E. (2008). *Ayudante de Mesero*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas\\_inen/INEN2454-08.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2454-08.pdf)



INEN, I. E. (2008). *Cocinero Polivalente*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas\\_inen/INEN2441-08.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2441-08.pdf)

INEN, I. E. (2008). *Mesero Polivalente*. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas\\_inen/INEN2453-08.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2453-08.pdf)

INEN, I. E. (2008). *Posillero* . Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas\\_inen/INEN2435-08.pdf](http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2435-08.pdf)

Ishikawa, K. (1997). *Qué es el Control Total de la Calidad*. Grupo Editorial Norma.

Mundial, B. (15 de Enero de 2015). *Datos Banco Mundial*. Recuperado el 7 de Octubre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/1W?display=graph>

Roldan, C. S. (12 de Septiembre de 2012). *CODEJOBS*. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de [CODEJOBS: https://www.codejobs.biz/es/blog/2012/09/05/marketing-de-servicios-que-es-la-satisfaccion-del-cliente](https://www.codejobs.biz/es/blog/2012/09/05/marketing-de-servicios-que-es-la-satisfaccion-del-cliente)

SECAP. (2012). *Administrador de Restaurantes*. Recuperado el 10 de AGOSTO de 2016, de [http://www.secap.gob.ec/oferta/archivos/media/administracion\\_legislacion/administrador\\_de\\_restaurantes.pdf](http://www.secap.gob.ec/oferta/archivos/media/administracion_legislacion/administrador_de_restaurantes.pdf)

UPEL, U. P. (Mayo de 2006). *Manual de Trabajos de Grado*. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de <http://www.sicht.ucv.ve:8080/OPAC/archivos/NormasUPEL2006.pdf>

# Anexos



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita: **JENNIFFER PAOLA CÁRDENAS BENÍTEZ**, en la ciudad de Latacunga, a los 19 días del mes agosto del 2016



---

**Ing. Oscar Cadena Ch.**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**



---

**Ing. Carlos Albán**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**



---

**Dr. Juan Carlos Díaz**

**SECRETARIO ACADÉMICO**

**Aprobado por:**