

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS PARA SERVICIOS
GASTRONÓMICOS**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Gestión de Empresas Turísticas**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local

Autora:

Ing. Jenny Adriana Quinatoa Arequipa

Director:

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD.

Ambato – Ecuador

Junio 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS PARA SERVICIOS GASTRONÓMICOS

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local.

Autor:

Jenny Adriana Quinatoa Arequipa

Christian Andrés Barragán Ramírez, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Osmany Pérez Barral, PhD.

CALIFICADOR

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

COORDINADOR OFICINA DE POSGRADOS

f. 



Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL, PUCESA

f. 



Ambato-Ecuador

Junio 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JENNY ADRIANA QUINATOA AREQUIPA** con **CC. 0503864548**, autora del proyecto de investigación “**MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS PARA SERVICIOS GASTRONÓMICOS**” previa a la obtención del título profesional de Magister en Gestión de Empresas Turísticas, en la **Oficina de Posgrados**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación. Respetando las políticas de propiedad intelectual de la universidad.

Ambato, junio 2022



JENNY ADRIANA QUINATOA AREQUIPA

CC. 0503864548

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por bendecirme la vida, darme la fuerza para continuar con este proceso para alcanzar uno de mis objetivos.

A mi madre, a mi hermano por ser el apoyo incondicional, quienes estuvieron incentivándome a alcanzar nuevos retos y ampliar el horizonte del conocimiento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar, a Dios por permitirme crecer como persona, como profesional, por ser guía en cada momento de mi vida, brindándome la oportunidad de vivir con salud, conocimiento y sabiduría; y por todas las bendiciones otorgadas.

A mis padres, a mis hermanos por su apoyo para mi superación profesional, por estar presentes en cada momento de mi vida. A Paúl, por apoyarme, motivarme a cumplir uno de mis objetivos propuestos.

A mi tutor Ing. Christian Barragán MBA., por compartir su conocimiento, por su direccionamiento, por su paciencia, por el apoyo brindado para culminar con éxito el proyecto de titulación.

RESUMEN

El turismo en el Ecuador ha contribuido directamente al Producto Interno Bruto (PIB) en un 2,2% en el año 2019, por lo que, es una fuente importante de aporte económico al país, el cual, es el medio que permite el disfrute de actividades dentro del entorno para satisfacer las necesidades ajenas a la rutina del usuario. Dentro de este sector, se encuentran el alojamiento, los centros recreativos turísticos, los servicios complementarios y los restaurantes. Es este, uno de los sectores más competitivos, en el que, el manejo de la calidad de los procesos no ha sido aplicado de forma apropiada, lo que, requiere en la actualidad, que, se establezcan procesos que brinden mayor calidad en el servicio y atención al cliente que genere sostenibilidad a este tipo de negocio. El crecimiento en el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Latacunga, ha incrementado de 32 establecimientos a 96 en los años 2015 y 2020 respectivamente; este tipo de negocios, se ve obligado cada día más a elevar sus estándares de calidad, por lo que, demanda de procesos establecidos para brindar mayor calidad del servicio. El enfoque de la investigación es mixto, que permite profundizar la naturaleza del problema de investigación, y, se basa en la información obtenida por fuentes primarias, que hace oposito en los servicios gastronómicos. La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de calidad para procesos en servicios gastronómicos, que contribuya a la mejora de la calidad del servicio de atención.

Palabras clave: Gestión, procesos, calidad, servicios gastronómicos.

ABSTRACT

In Ecuador, tourism has contributed directly to the Gross Domestic Product (GDP) by 2.2% in 2019. Therefore, it is an important source of economic contribution for the country because it allows people enjoy outdoor activities in order to change daily routines. This field includes accommodation, tourist recreation centers, complementary services, and restaurants. One of the most competitive sectors is restaurants where the quality's management of the processes has not been applied properly. Thus, processes are required to established higher quality service and customer care that generate sustainability for this type of business. In Latacunga city, the growth of the food and beverage's field has increased from 32 establishments to 96 from 2015 to 2020 respectively. This type of business is forced to raise its quality standards which demand established processes to provide a higher quality of service. The research approach is mixed which allows deepening the nature of the research problem and is based on information obtained from primary sources, emphasizing in the gastronomic services. The research's aim is to design a quality management model for processes in gastronomic services that contributes to improving the quality of the service.

Keywords: Management, processes, quality, gastronomic services.

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	9
1.1. Consideraciones generales de gestión de la calidad	9
1.2. Modelos de gestión de calidad	18
1.3. Servicios gastronómicos	24
CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO	31
2.1. Tipo de enfoque y métodos de la investigación científica	31
2.2. Tipo de recolección de datos de la información.....	33
2.3. Modelo de consistencia - instrumentos	35
2.4. Análisis de resultados	37
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ..	50
3.1. Propuesta de modelo de gestión de servicios gastronómicos.	50
3.2 Desarrollo del modelo de gestión de servicios gastronómicos.....	54
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
ANEXOS.....	94

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad a nivel mundial, es considerada como una estrategia que permite a la organización ser competitiva dentro del mercado empresarial, que deja de lado al manejo empírico, el mismo que, no permite procesos relacionados entre sí; lo que, conduce a lograr ventajas competitivas, eficiencia y productividad desde una perspectiva total.

A nivel mundial, en Europa para la certificación de la calidad existe el Centro Europeo de Normalización, que tiene como finalidad la promoción, la auditoría y certificación de las empresas en este tema. Mientras que, en Asia, el enfoque japonés es el más reconocido, su objetivo es la mejora de la vida de los productores, consumidores e inversionistas, encaminado a la mejora continua. En tanto, en América, la orientación, se da en la calidad propiamente dicha, por lo que, es un elemento esencial para lograr el éxito en las organizaciones, de acuerdo a la Universidad Oberta de Catalunya (2016).

En tal sentido, el emplear un sistema de gestión de calidad es relevante para las empresas de productos y de servicios, por lo que, analiza las necesidades de los clientes y define los procesos apropiados, para ser eficientes en los resultados obtenidos. Goestsh & Davis (2014), consideran que, es una herramienta esencial para optimizar los procesos de planeación, control, aseguramiento y mejoramiento de la calidad en una entidad. Por lo tanto, regula la relación entre los proveedores, clientes internos, materiales, que son requeridos para la ejecución de la actividad, lo que, conlleva a que sean uniformes los resultados, para posterior, ser analizados y evaluados.

Por un lado, se obtiene aspectos positivos con carácter interno como es, el conocer los requerimientos y las exigencias de los clientes, que son medidos de acuerdo al grado de satisfacción; el plantear objetivos y desarrollo de nuevos productos o servicios; y mejora la gestión. Por otro lado, se genera aspectos positivos de carácter externo para la organización, como es, el obtener productos o servicios

estandarizados, que manejan un protocolo preestablecido, el conocer a los clientes con miras en superar las expectativas y obtener la fidelización.

Es así que, el aplicar la gestión de calidad apropiada en las organizaciones, permite la estabilidad en el mercado, estar un paso delante de la competencia, donde brindar un servicio de calidad reconocido, logra posicionarse en la mente de los clientes y evade a una segunda opción, relativo a la competencia.

Por otro lado, el Ecuador tiene como institución inherente al Sistema Ecuatoriano de Calidad (SEC), que tiene como responsable al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) en primera instancia como organismo rector, en segundo lugar, como elemento principal en la infraestructura de la calidad, constituye el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE) que, se enfoca en la acreditación y, en tercer lugar, el Servicio de Normalización (INEN), que maneja la reglamentación y normalización, según el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2017).

En tal virtud, se pretende establecer lineamientos a las empresas a través de regulaciones a los principios, políticas y a las entidades vinculadas a la calidad, con la finalidad de ejecutar a cabalidad los compromisos internacionales instituidos.

Para Ramos (2019), los principios básicos de calidad para pequeñas y medianas empresas son ocho con las que al cumplir las entidades ecuatorianas lograrían para la aplicación de control interno en la organización establecido por ISO:

Cuadro 1. Principios básicos de calidad para PYMES en Ecuador

Principios básicos de calidad para PYMES en Ecuador	
Principio	Descripción
Enfoque al cliente	Identificar requerimientos y necesidades.
Liderazgo	Logro de objetivos.
Participación del personal	Fomentar una participación constante del personal.
Enfoque en los procesos	Utilizar procesos de gestión.
Gestión	Gestionar los procesos como un sistema integrado.
Mejora continua	Aplicación de calidad.
Decisiones basadas en hechos	Considerar los datos disponibles.
Relaciones positivas	Incrementar la capacidad de generar valor.

Fuente: tomado de Ramos (2019)

En contexto de lo expuesto, la aplicación de los principios de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, pretende que, los directivos empleen para consolidarse, crecer y desarrollarse en el mercado con miras en la mejora del desempeño organizacional.

En el Ecuador, el 99,55% representan las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2017), del cual, el 90,78% son microempresas, el 7,22% las pequeñas y el 1,55% las medianas que, se dedican al servicio y al comercio. Al ejercer buenas prácticas de gestión las organizaciones tienden a ejecutar los procedimientos de manera adecuada, eficiente y efectiva, con los principios básicos de la calidad aplicados a las empresas aludidas, a través de las cuales, denotan estar un paso delante de la competencia.

Para los autores, Camisón, Cruz, & González (2006), mencionan que, “la gestión de la calidad, se orienta a planificar, organizar y controlar la función de la calidad de una organización, con vista a la mejora continua de la calidad del producto o servicio y la posición competitiva” (pág. 254). Por lo tanto, es importante recalcar que, dicha particularidad en las organizaciones es elemental para ser competitivos, mantenerse en el mercado y que, a su vez, se desarrolle y cumpla con los objetivos planteados, en base a los procesos eficientes que ratifiquen el compromiso de la organización.

Por otra parte, en la actualidad, la pandemia del COVID-19 ha afectado directamente a países de todo el mundo sin medir economías, por lo que, las organizaciones han sufrido grandes pérdidas económicas, lo que, ha inducido a una paralización de la actividad mercantil y social por las constantes olas de la enfermedad que aqueja a la población. Sin embargo, la toma de acciones en los meses de marzo-mayo de 2020, a nivel empresarial ha sido de gran utilidad, con la finalidad de fortalecer la cadena de distribución, los acuerdos con el personal y a nivel del Estado con la aplicación de política pública en salud.

En Ecuador los sectores económicos tuvieron caídas en las ventas en su totalidad, con un 45% en promedio que afecta a la economía. Organizaciones como los *retails* de alimentos en exportaciones, se sostienen en mayor cantidad, por otra parte, sectores de turismo, construcción o transporte aéreo, muestran una caída del 90%, de acuerdo a Useche, Barragán, Salazar, & Sánchez, (2020).

Así, también, el Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE) (2020), menciona que, durante la crisis sanitaria, se obtuvo una pérdida de al menos USD 4.500 millones, una caída en las ventas diarias de USD 150 millones. Lo que provoca una incidencia en los hábitos de consumo, en la que, la oferta, se transforma, se modifica, pero la demanda, se adstringe como resultado del desempleo, la disminución de sueldos, del gasto público y el cierre de empresas, de acuerdo a Sierra (2020).

Además, los cambios en el consumo han sido evidentes con el empleo de medios electrónicos para la adquisición de productos en línea, mayor frecuencia de compras por redes sociales, compra de seguros de salud; así, también, el consumo de productos de almacenamiento de mayor duración para evitar concurrir sitios con mayor aglomeración. Para atenuar la situación, Ontaneda (2020), menciona que, el gobierno ha generado créditos que suma un total de \$1150 millones derivados de organismos multilaterales para generar liquidez a las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de sostener las plazas de trabajo y la reactivación de la economía.

A pesar de la incertidumbre por la pandemia de COVID – 19, las expectativas por el turismo, se mantienen, por lo que, es un sector económico fiable que incita a adelantarse a la economía, basados en la calidad, en la resiliencia en los destinos turísticos, que pretende instaurar acciones de prevención y conciliación para crecer constantemente.

La panorámica alentadora para el año 2020, de acuerdo a las proyecciones de turistas a nivel del país con tendencia a un crecimiento, se disolvió por la pandemia, es el turismo uno de los primeros sectores afectados; que han decaído, con lo que,

se prevé una pérdida económica de 540 millones de dólares aproximadamente por la paralización de la industria, según Sánchez, Vayas, Mayorga, & Freire (2020).

Así mismo, en el país, el turismo es considerado como una actividad económica importante, por lo que, el gobierno lo ubica dentro de los sectores estratégicos de la economía. De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2020), el sector aporta al Producto Interno Bruto (PIB) un total de \$ 2.414 millones de dólares que representan un 2,2% del total. En el sector turístico, se encuentran los establecimientos de alojamiento, los centros recreativos turísticos, los servicios complementarios y los restaurantes, que, se relacionan íntimamente para el desarrollo de la actividad, que proporcionan productos y servicios dispuestos para el turista.

Por consiguiente, para los establecimientos turísticos como el servicio de alimentos y bebidas o servicios gastronómicos la calidad es imprescindible al momento de brindar la asistencia, que es el medio, por el cual, los turistas y los comensales acuden a determinados establecimientos, así, también, se ha experimentado una continua expansión y transformación en los productos que pone a disposición, que lo convierte en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y progresión. El servicio turístico en su contexto, demanda de eficacia en la totalidad de los procesos, lo que, posibilita elevar el protagonismo del país a nivel internacional, basado en superar las expectativas y la satisfacción de los clientes.

En tal virtud, la gestión de la calidad es parte fundamental para el crecimiento de los servicios gastronómicos, que pretenden ser competitivos y reconocidos, lo que, garantiza su permanencia en el mercado, que cada día son más exigentes, así, también, corresponde a obtener resultados acordes con la implementación de una dirección enfocada en la calidad.

Con base a lo expuesto, se describe la situación problémica de la investigación en el servicio de alimentos y bebidas en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, específicamente, en los restaurantes de primera, segunda y tercera categoría registrados en el catastro turístico. El crecimiento en el sector, se ha incrementado

de 32 establecimientos registrados dentro de la clasificación de restaurante en el año 2015, mientras que, en el año 2020, se registran 96 establecimientos, según el Ministerio de Turismo (2020), en dichos establecimientos la entrega del servicio es empírica.

Por lo que, no les permite ser competitivos en el ámbito gastronómico, es uno de los desaciertos en el servicio el no contar con personal capacitado, con un requerimiento mínimo de certificación, que valide su conocimiento y experiencia en las distintas áreas de restauración, tanto para el área de servicio y atención al cliente, como para el área de producción.

Además, no disponen de manuales en donde, se evidencie los procesos a seguir por parte de los miembros de la entidad, se ocasiona un desorden en el área de servicio, en la producción y en el almacenamiento de los productos, al no reaccionar y dar una pronta respuesta, con base al protocolo predispuesto.

Así mismo, la ausencia de estandarización de recetas ocasiona que, no se conozca el costo de los platos, la presentación sea inconstante y, se genere una publicidad engañosa, a tal forma que, no se mantenga porciones equilibradas, se modifique su sabor; que terminan decepciona al cliente, lo que, origina que elijan otro establecimiento que supere sus expectativas enfocado en dichos aspectos antes mencionados.

También, se aprecia que en la entrega de servicios existe una insuficiente inocuidad al producto, desde la adquisición hasta la transformación de los alimentos y consumo, por lo que, mayormente los clientes internos, inclusive los propietarios de los restaurantes desconocen de técnicas, métodos y herramientas que les ayuden a revertir su contexto y enfocarse en perfeccionar los conocimientos que exhibe. En cuanto al órgano rector de la actividad turística, no dispone de parámetros de evaluación del servicio, así, también, las inspecciones que efectúan son de manera ocasional por lo que, no se da cumplimiento a lo dispuesto por la ley.

Por lo tanto, la gestión de la calidad, no se ha llevado adecuadamente bajo los recursos y los procedimientos apropiados, los mismos que, incluyen actividades como, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad; es decir, no han permitido la sistematización de los procesos, por ende, no se han generado ahorros, no se han detectado recursos inactivos y así distribuirlos de forma eficaz, lo que, impide ofrecer productos o servicios de calidad para la satisfacción de los clientes.

Con base a lo expuesto, se plantea el problema científico, ¿Cómo mejorar la calidad de los procesos en los servicios gastronómicos de la ciudad de Latacunga? Se plantea la idea a defender, el modelo de gestión de calidad de procesos para servicios gastronómicos, contribuye a la mejora de la atención de los clientes.

Entorno a lo planteado, se ha visto necesario el desarrollo de una investigación, que a partir de los resultados permita establecer los procesos adecuados dentro de estas organizaciones. Es así como, se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Diseñar un modelo de gestión de calidad para procesos en servicios gastronómicos.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y científicamente en base a diferentes autores las variables de estudio gestión de calidad y procesos en servicios gastronómicos.
2. Diagnosticar los problemas de gestión de calidad existentes en los servicios gastronómicos del cantón Latacunga.
3. Identificar los componentes de un modelo de gestión de calidad aplicables a los procesos gastronómicos.

La metodología de la investigación es descriptiva, presenta un enfoque mixto, que involucra la recolección, el análisis y la interpretación de los datos, tanto cualitativos y cuantitativos, lo que, hace posible tener una perspectiva extensa y profunda de la información obtenida, con un criterio fortalecido e integral.

Toma en cuenta el estudio de la problemática, demanda de la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes de alimentos y bebidas de la ciudad, con el fin de obtener datos, para desarrollar los procesos en los servicios gastronómicos, que permitan cubrir las necesidades de los clientes.

En torno a la investigación, se considera relevante, debido al declive en la gestión de la calidad en los establecimientos de servicios gastronómicos de la ciudad con categoría de uno, dos y tres tenedores, en los cuales, es significativo mejorar la gestión de los procesos, lo que, ocasiona la transformación de las mismas para generar servicios que satisfagan a plenitud al cliente.

La investigación genera interés, por lo que, se alinea al eje uno de destinos y calidad del Plan Nacional de Turismo 2030, el cual, busca “incrementar la competitividad de los destinos a través de la innovación de productos y la calidad en la prestación de los servicios turísticos” (Ministerio de Turismo, 2019), que, apuesta por la innovación y diversificación de la oferta de productos, con énfasis en la gestión de calidad y la inversión en capital humano.

En tal sentido, alcanzar la calidad en los servicios turísticos, implica fortalecer e instaurar procesos que susciten competitividad, además, que en complemento a la actividad se profesionalicen los empleados, lo que, genera experiencias y calidad de excelencia para los turistas.

Es así, que, la gestión de calidad de procesos con base en competitividad, capacitación, innovación y diversificación turística, genera capacidades y cualificaciones a los empleados del sector, con el fin de aprovechar las circunstancias del mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Consideraciones generales de gestión de la calidad

Para desarrollar el tema de investigación, en primera instancia, es visto desde su origen, tomado desde diferentes puntos de vista en base a los autores, así como, también, las fases por los que evoluciona a través del tiempo hasta la actualidad.

Al hablar de gestión, se considera las actividades que, se efectúan para el desarrollo de una entidad u organización. Corominas (1987), alude que, la gestión data del año 1884, proviene del latín *gestio*, *-onis*, que significa “actitud o movimiento del cuerpo, derivado de *gĕrere*, llevar, conducir, llevar a cabo (gestiones)” (pág. 297). Moya (1997), señala que, la gestión es instaurar los objetivos de la organización, basados en la captación, organización y utilización de los recursos para lograrlos. El Diccionario de la Lengua Española (2001), considera, el realizar diligencias que conllevan al logro de un negocio. Para Sánchez, Palomino, & Rivero (2006), direccionan a la gestión con un enfoque de toma e implantación de decisiones en las organizaciones.

Mientras que, Heredia (1985) señala que, es un significado más desarrollado que el de administración, focalizado en la acción de ejecutar y de efectuar las labores, con cuidado, esfuerzo y eficacia, que acarree a un objetivo (Pinos, 2014). Para Plasencia (2017), la gestión tiene funciones como la planificación, organización, dirección y control; para el logro de estrategias de la entidad.

En base a lo expuesto, se considera la gestión como un conjunto de acciones, procesos, que se lleva a cabo, con un manejo adecuado de los recursos dispuestos en una organización, mediante la planificación estratégica; dentro de ella, el planteamiento de los objetivos son de carácter fundamental, por lo que, significa el camino por el que va a ser guiada la empresa.

En cuanto a la calidad, para Gutiérrez (2004), es un grado de conformidad de un producto o servicio con relación a una norma o estándar. De acuerdo a Álvarez, Álvarez, & Bullón (2006), la calidad es una característica intrínseca que, se basa en

sistemas de gestión para la prestación del servicio. Así, también, Cuatrecasas & González (2017), alegan, como el conjunto de características que posee un producto o servicio y la capacidad de satisfacción del cliente.

Es así que, a través de la calidad se cumple con las expectativas del cliente que, en la actualidad están más informados, son las curiosidades mayores de un servicio o producto; por lo que, es importante tener en cuenta los atributos con los que disponga la organización, como, también, las posibilidades de elección de un establecimiento son altas.

Por consiguiente, la calidad nace como un elemento esencial para un establecimiento, por lo que, a continuación, se determina desde sus inicios hasta lo que en la actualidad se conoce. En el transcurso del tiempo ha tenido diferentes cambios, de acuerdo a Bounds, Yorks, Adams, & Ranney (1994), la calidad, se ha modificado durante cuatro períodos:

- a. Durante el siglo XIX, se desarrolla el período de la inspección, que esencialmente lo que pretende es la localización de los problemas dados en el área de producción, por lo que, adquieren mayor complejidad en las organizaciones, es así que, surge la función del inspector, quien supervisa la efectividad en las operaciones.
- b. En la década de los años treinta, surge el período del control estadístico del proceso, donde nacen los métodos estadísticos y el control de los procesos, orientados a la inspección de los procesos, en la que, se provee la disminución de los niveles de inspección, asegura que, se efectúe los procesos acordes a lo planeado.
- c. En la década de los años cincuenta, se despliega el período de aseguramiento de la calidad, en donde, se concibe la necesidad de la participación de todos los actores involucrados de la organización, con la finalidad de mantener una misma línea de operaciones planificadas, enfocadas en generar un producto o servicio, que cumpla con parámetros de calidad.

- d. En la década de los años noventa, el periodo de la administración estratégica por calidad total, enfocado en conocer con énfasis el mercado y las necesidades de los consumidores, que convierte a la calidad como una oportunidad de competitividad.

En tal sentido, consiste en una herramienta para las empresas de productos y servicios; que, se enfocan en mejorar la forma de administrar la organización, que tiene como propósito optimizar los procesos, proporcionar mayor rentabilidad a la entidad, satisfacer las necesidades de los clientes y, finalmente, lograr ser más productivos.

No obstante, a través del tiempo la calidad ha tenido significativas contribuciones por parte de diferentes autores, considerados como, maestros de la calidad. A continuación, se detalla en el cuadro 1, los aportes que, se han generado:

Cuadro 2. Aportes a la calidad según autores

Autor	Año	Aporte
Walter Andrew Shewhart	1939	<ul style="list-style-type: none"> El ciclo de Shewhart PDCA (<i>Plan, do, check, act</i>), que permite el mejoramiento continuo de los procesos. Control estadístico de procesos a través de gráficos, establecidos en técnicas estadísticas.
Philip Crosby	1969	<ul style="list-style-type: none"> Cero defectos, uso de la frase “hacerlo correcto a la primera vez”, corresponde a prevenir los errores, enfocado en la calidad como filosofía administrativa y la implantación en el equipo de trabajo, encaminado a alcanzar la perfección.
Taiichi Ohno	Años 1980	<ul style="list-style-type: none"> Justo a tiempo, se enfoca en la exclusión de los desperdicios que, se dan en los procesos, lo que conlleva a la entrega del producto al cliente con la calidad requerida, contemplada en aspectos de cantidad y tiempo justo.
Masaaki Imai	1985	<ul style="list-style-type: none"> Kaizen, kai= cambio; zen= bueno, significa mejoramiento continuo, que implica a todos los miembros de la empresa, desde el mayor rango a menor por igual, enfocado en el proceso.
Edward Deming	1986	<ul style="list-style-type: none"> Los 14 principios, que tiene como objetivo la mejora de la administración de las empresas.
Joseph Juran	1986	<ul style="list-style-type: none"> La trilogía de Juran, que asevera la ejecución eficaz de la mejora en las empresas.
Genichi Taguchi	1986	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería de la calidad, según (Wu & Wu, 1997), es un método para pronosticar y

		notificar contrariedades de calidad en el desarrollo y el diseño posteriormente de su elaboración y puesto a disposición de los clientes.
Kaoru Ishikawa	1989	<ul style="list-style-type: none"> • Las 7 herramientas de la calidad son métodos que pretenden mejorar los procesos en las empresas que aportan a la gestión. • Los círculos de calidad buscan identificar un problema, conjuntamente brindar la solución oportuna y proporcionar de mejoras a un área específica.
Jan Carlzon	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de momento de la verdad, relacionado con los primeros 15 segundos que, se desarrolla entre el cliente y el trabajador al ofrecer un servicio.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores consultados

Con base a lo expuesto, se deduce que, la evolución de la calidad en el transcurso del tiempo ha hecho que, se suministre de métodos, técnicas, principios, herramientas, con el fin, de llevar a cabo, una transformación de la calidad en miras de generar un ambiente agradable de trabajo, reducir los costos, incrementar la rentabilidad y optimizar los recursos; lo que, tiende a una mejora continua en las empresas de productos y de servicios, que provoca en los clientes una satisfacción que supera las expectativas.

Mientras que, para Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena (2008), la gestión de la calidad son las decisiones, que se toman, encaminadas en la mejora de la calidad en cuanto a los procesos, a los productos, los servicios y la gestión a en su conglomerado, con lo que, en las empresas, se ha convertido en un elemento básico para el funcionamiento. Para Novillo, Parra, Ramón, & López (2017), la calidad con el transcurso del tiempo, ha hecho que, las empresas, se vuelvan cada vez más competitivas, enfocadas en la mejora del rendimiento, en cuanto, se refiere a la calidad del producto o el servicio y la satisfacción del cliente.

Así, también, Ponsati & Campos (2005), mencionan, elementos como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad, los cuales, se encuentran relacionados entre sí, enfocados específicamente en los clientes y la organización de los recursos dentro de las empresas. Por otro lado, Hernández, Barrios, & Martínez (2018), enfatizan que, es una estrategia para estimular la competitividad, que vista desde un aspecto integral, la organización está a la mira,

como un conjunto de procesos que, se relacionan entre sí, que tiene como objetivo lograr la satisfacción del cliente; lo que, proporciona un panorama óptimo para que las organizaciones, se encuentren un paso adelante de la competencia.

Con base a lo expuesto, la gestión de la calidad es un conjunto de herramientas con prácticas y técnicas enfocadas en la dirección de las organizaciones, que, hace posible gestionar cada uno de los departamentos de una empresa de productos o de servicios en el que intervienen los recursos humanos y los recursos de información, que tiene como objetivo primordial: la mejora continua, la satisfacción del cliente interno y externo, la fidelización y el posicionamiento, como parte de estrategia de la entidad.

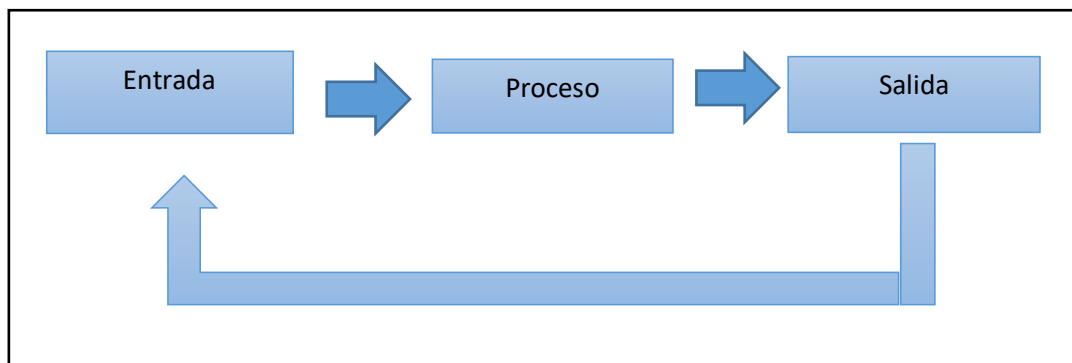
En cuanto a definición de proceso, consideran, Carvajal, Figueroa, Lemoine, & Alcívar (2017), como un conjunto de actividades y tareas que genera un servicio, por lo tanto, es el núcleo esencial de una organización puesto que son los pasos a seguir, mediante un orden, además, genera un valor agregado a largo plazo y que involucra a los clientes internos.

Es así que, en definitiva, corresponde a un conjunto de pasos que va desde la adquisición de los insumos hasta la entrega del producto o servicio final, por lo que, involucra una serie de recursos tanto materiales como humanos, con la finalidad de satisfacer a los clientes.

Con respecto a, los elementos del proceso, desde la posición de Maldonado (2018), los procesos constan de tres compendios:

- Input (Entrada principal): Son los recursos que comprende características definidas, que responde al criterio de aceptación para la producción de un bien o de un servicio.
- Secuencia de actividades: Son los medios, recursos, factores que responden a una serie de exigencias para el desarrollo del proceso.
- Output (Salida): Producto o servicio con características propias, exigidas por el estándar del proceso de elaboración.

Ilustración 1. Elementos del proceso



Fuente: tomado de Maldonado (2018)

En concreto, dichos elementos están conectados a la estructura organizacional empresarial en el que, se desarrollan los procesos.

En cuanto a, los tipos de procesos, según Maldonado (2018), los tipos de procesos son tres: estratégicos, operativos y de soporte.

- Procesos estratégicos: Se enfoca en las estrategias, metas, políticas y objetivos de la organización.
- Procesos operativos: También, conocido como proceso clave, incide en el servicio que ofrece la organización, por lo que está directamente relacionado con los clientes, en la satisfacción o insatisfacción del cliente.
- Procesos de soporte: Son conocidos como procesos de apoyo, que comprenden acciones necesarias para el desarrollo de los procesos operativos.

Ilustración 2. Tipos de procesos



Fuente: tomado de Mora (2015).

En consecuencia, cada uno de los tipos de procesos forma un conglomerado que, en definitiva, se componen de fases desde el inicio hasta el final de la elaboración del servicio o producto, listo para el cliente.

En relación con las características de los procesos, para los autores Contreras, Olaya, & Matos (2017), consideran, las siguientes características de los procesos: Orientan a obtener resultados, crear valor para los clientes y responder a la organización.

- Alinean a los objetivos versus las expectativas y las necesidades de los clientes.
- Reflejan la forma de la organización de información, documentos y materiales.
- Muestran las interrelaciones entre los departamentos, clientes internos, clientes externos.
- Poseen un inicio y un final definidos.
- Permite la mejora continua.

Al respecto, las particularidades mencionadas, hace posible la definición de cada proceso, que percibe un objetivo enfocado principalmente en el cliente final.

Por otro lado, los factores de los procesos, de acuerdo a, Contreras, Olaya, & Matos (2017), mencionan que, en el proceso, se conforman de: personas, recursos, métodos y el medio ambiente:

- Personas: Son quienes están al frente de la ejecución del proceso, por ende, son los responsables que tienen desarrollados habilidades, conocimientos y actitudes idóneos para su desempeño.
- Materiales: Materia prima para la transformación de los productos o semielaborados con particularidades propias para su empleo.
- Recursos físicos: Infraestructura, maquinaria, equipos, para el desarrollo del producto o servicio.
- Métodos/ planificación del proceso: Instrumentos que, se emplean para la descripción del proceso, así, también, el detalle de la forma de emplear los recursos.

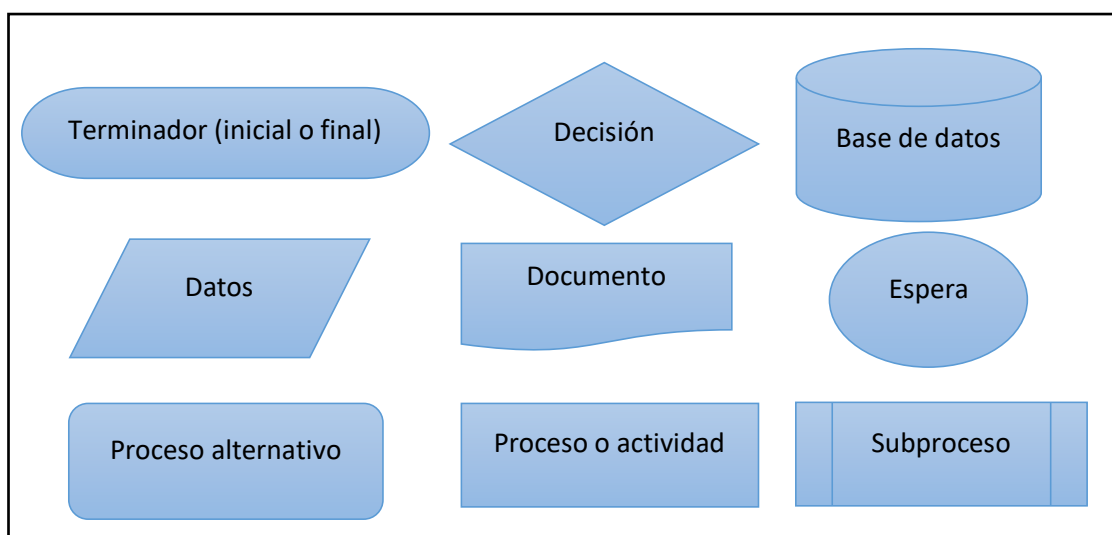
- Medio ambiente: Es el medio o entorno en que se despliega el proceso.

En base a lo expuesto, disponen de aspectos que son el medio para el desarrollo del proceso como tal, por lo que, son importantes, envueltos en cada proceso considerados como los más destacables.

En cuanto a, herramientas para la gestión de procesos, se identifica el diagrama de flujo, que es, el medio a través del cual, es transmitida la información de la organización de los procesos que involucran a cada uno de los departamentos, su interrelación hacia los clientes internos, mismo que, determina los pasos a seguir en cada etapa para la entrega del producto o del servicio. Así Gutiérrez (2010), plantea el diagrama de flujo como, la visualización del proceso, en específico para analizar y mejorar. Desde la posición de Maldonado (2018), es una representación gráfica de todos los pasos de un proceso, en la que, muestra los momentos de interacción entre cada uno y facilita la visualización de las áreas.

En concreto, para la aplicación, se emplea para: describir de manera formal los procesos, identificar aspectos clave del proceso, hallar problemas para brindar acciones preventivas y, indagar pasos omitidos, de acuerdo a Camisón, Cruz, & González (2006). A continuación, se muestra los símbolos del diagrama de flujo:

Ilustración 3. Símbolos del diagrama de flujo



Fuente: tomado de Camisón, Cruz, & González (2006)

1.1. Modelos de gestión de calidad

A continuación, se trata en específico los modelos de gestión de la calidad, considerados como los más relevantes para la propuesta del modelo de gestión, que parte desde su definición.

Acerca de, los modelos de gestión comprenden, una herramienta que facilita a las empresas en la implantación de sistemas de calidad, por lo que, establecen una manera coordinada e integral de llevar a cabo el modelo, (Camisón, Cruz, & González, 2006). A través del cual, permite a las organizaciones desafiar los nuevos retos que impone la actualidad, con la finalidad de alcanzar la productividad y la competitividad.

Así, también, los modelos de gestión, se enmarcan en ser un referente y guía en los procesos, enfocados en la mejora de los productos y servicios en las organizaciones, considerado como un elemento fundamental para el desarrollo económico; a continuación, se detallan:

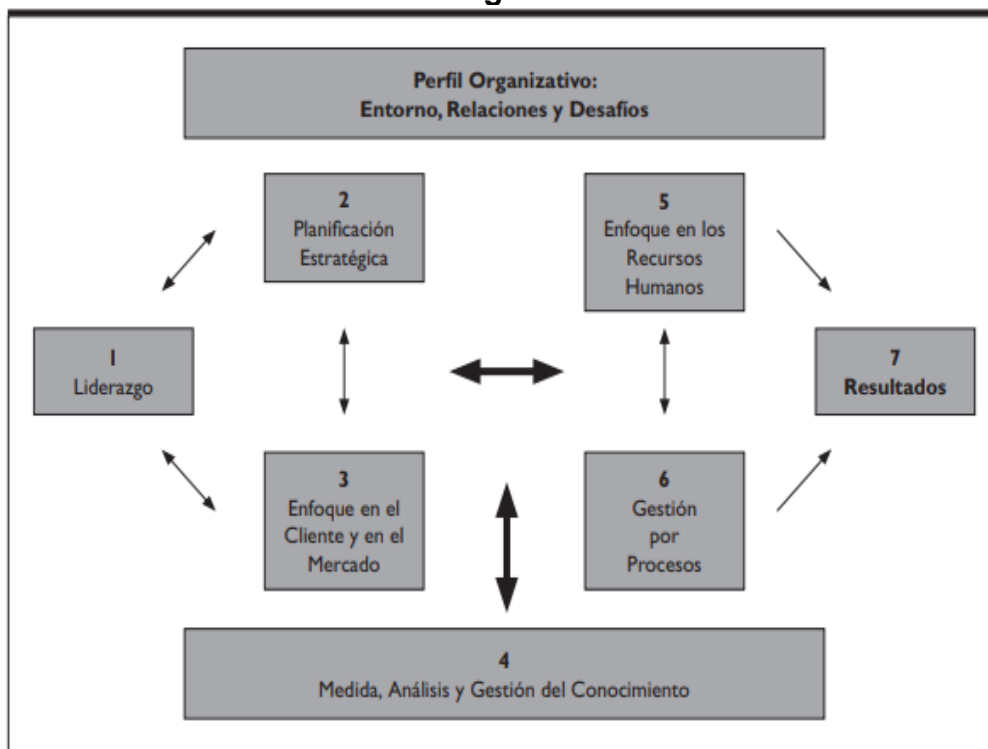
Modelo de Malcolm Baldrige: Es de origen estadounidense, se enfoca en todos los niveles de la organización en cuanto a formación e implicación se refiere, mismo que expone calidad efectiva. Se orienta en la dirección estratégica y, los clientes con el fin de lograr una mejora, en cuanto, se refiere a la organización como tal, a la satisfacción de los clientes y a los grupos de interés.

En cuanto a los criterios; procura mejorar la competitividad de las organizaciones, encaminado en proporcionar valor, en la mejora a manera general y, el aprendizaje. Se fundamenta en siete criterios interrelacionados, que nacen de las áreas a partir de los resultados del producto y servicio, resultados orientados a los clientes, al mercado y financiero; de los recursos humanos, de la eficacia organizativa, del liderazgo y, de la responsabilidad social, que son:

- Liderazgo: Evaluación de los líderes de la organización, a la comunicación entre los empleados, el entorno, el desempeño, además, la visión, los valores, las responsabilidades legales en la organización.

- Planificación estratégica: Valoración del desarrollo de la planificación estratégica, el cómo, se mide y modifica en caso de que se requiera.
- Enfoque en el cliente y en el mercado: Evalúa cómo la organización identifica las necesidades, preferencias y expectativas tanto de los clientes, así como del mercado y el cómo satisfacer al cliente.
- Medida, análisis y gestión del conocimiento: Evalúa cómo la organización realiza el proceso de tratamiento de los datos, por lo que, es relevante que la información sea de calidad y de fácil disponibilidad.
- Enfoque en los recursos humanos: Evalúa cómo la organización desarrolla las actividades de aprendizaje, motivación, empleo del potencial de los empleados acorde con la planificación estratégica, así como, el esfuerzo que, se ejecuta para desarrollar un buen ambiente laboral y crecimiento personal.
- Gestión por procesos: Evalúa los procesos de las actividades primarias y las de soporte de la organización para determinar cuan eficiente y eficaz es la gestión.
- Resultados: Evalúa el desempeño y la mejora que, se ha desarrollada en las áreas de interés, en los clientes: productos y servicios, satisfacción, en la organización: financiero, de mercado, recursos humanos, desempeño operativo, liderazgo y responsabilidad social.

Ilustración 4. Estructura del modelo de Malcolm Baldrige



Fuente: tomado a partir de Camisón, Cruz, & González (2006)

De esta manera, el modelo contiene, de entre los siete criterios, seis, se enfocan en la gestión y uno a los resultados; las organizaciones que la aplican pretenden gestionar la excelencia y, es empleada en el sector público/privado a largo plazo.

Modelo de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*: De acuerdo al modelo EFQM, fue desarrollado en 1990, considerado como un modelo de excelencia, que, se concentra con el personal, los procesos y los resultados Camisón, Cruz, & González (2006). A través del modelo, se promueve el aprendizaje y la mejora continua, lo que implica la colaboración de la alta directiva.

En cuanto a, los criterios refiere, no se aplican a todas las organizaciones, puesto que, las emplean acorde a sus necesidades; el modelo presenta nueve criterios considerados como importantes, que son:

- Liderazgo: Los líderes de las organizaciones, se concentran en el logro de la planificación estratégica, que conlleva a alcanzar éxito y, además, a la reorientación en caso de ser necesario para la organización.
- Política y estrategia: Analiza las posibilidades del mercado que tiene la organización para desarrollar las políticas, planes, objetivos y procesos con el fin de alcanzar las estrategias establecidas.
- Personas: Estudio de las organizaciones para conocer la gestión que realizan para que el personal desarrolle todas las capacidades, considera la igualdad y el reconocimiento, que pretende motivar y acrecentar el compromiso con la organización.
- Alianzas y recursos: Se concentran en cómo se realiza la gestión, planificación, la relación con los proveedores, de los recursos internos en soporte de la política y el desarrollo de los procesos; lo que resulta un análisis de las necesidades en presente y en futuro en pro de la organización y del entorno en donde se desenvuelve.
- Procesos: Cómo se generan los procesos, desde el bosquejo, gestión y mejora centrados en la innovación y la creatividad.
- Resultados en los clientes: Se calcula de forma absoluta para lograr los resultados que sobrepasen las expectativas en cuanto a clientes se refiere.
- Resultados en las personas: Se calcula de forma absoluta para lograr los resultados que sobrepasen las expectativas en cuanto a personas se refiere, es decir, a la satisfacción de los empleados y la perspectiva sobre la organización.
- Resultados en la sociedad: Se calcula de forma absoluta para lograr los resultados que sobrepasen las expectativas en cuanto a la sociedad, que consiste en las necesidades y expectativas.
- Resultados clave: Se calcula de forma absoluta para lograr los resultados que sobrepasen las expectativas en cuanto a los componentes clave de política y estrategia.

Ilustración 5. Estructura del modelo EFQM



Fuente: tomado de Camisón, Cruz, & González (2006)

Por lo que, el modelo establece que las organizaciones efectúen una autoevaluación, enfocado en los procesos con miras al cliente, guiado por la alta dirección; los criterios, se forman por subcriterios para su aplicación, dado por un valor de ponderación. El modelo, se emplea de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones.

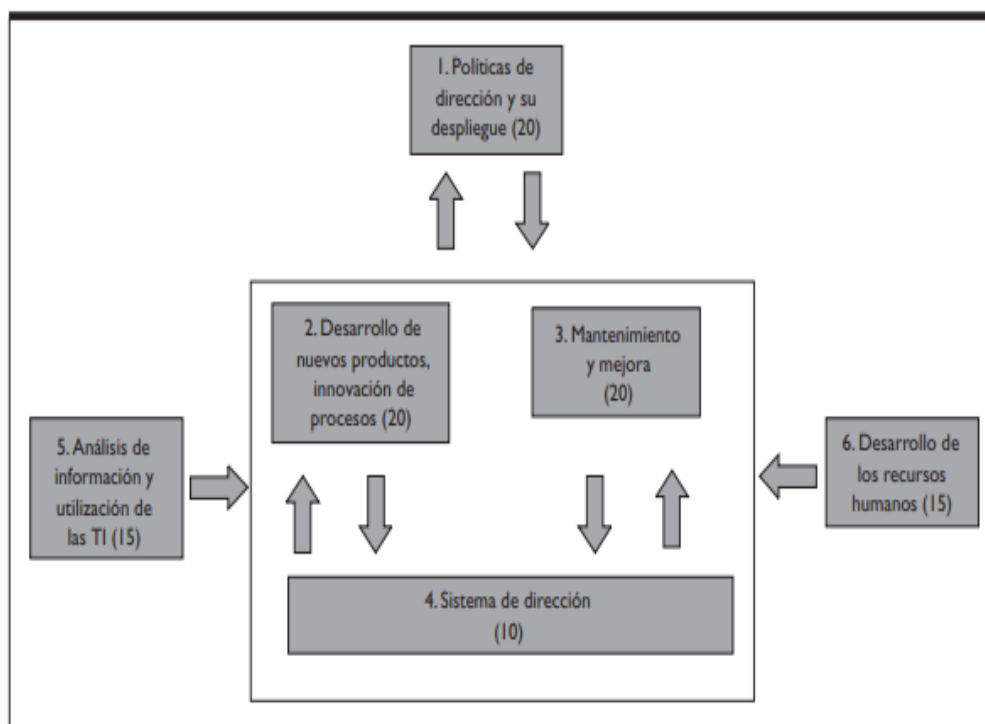
Modelo Deming Prize: Nace en 1951, en Japón como una herramienta de gestión y de control, que persigue la mejora y la evolución de las organizaciones, el nombre, se modificó a *Total Quality Management*, con la finalidad de darse a conocer en otros países e internacionalizarse.

En cuanto a, los criterios de evaluación son seis, según (Camisón, Cruz, & González, 2006), que, a continuación, se indican:

- Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la Gestión de la Calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos.

- Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto.
- Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno.
- Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información.
- Desarrollo de los recursos humanos.

Ilustración 6. Estructura del modelo Deming Prize



Fuente: tomado de Camisón, Cruz, & González (2006)

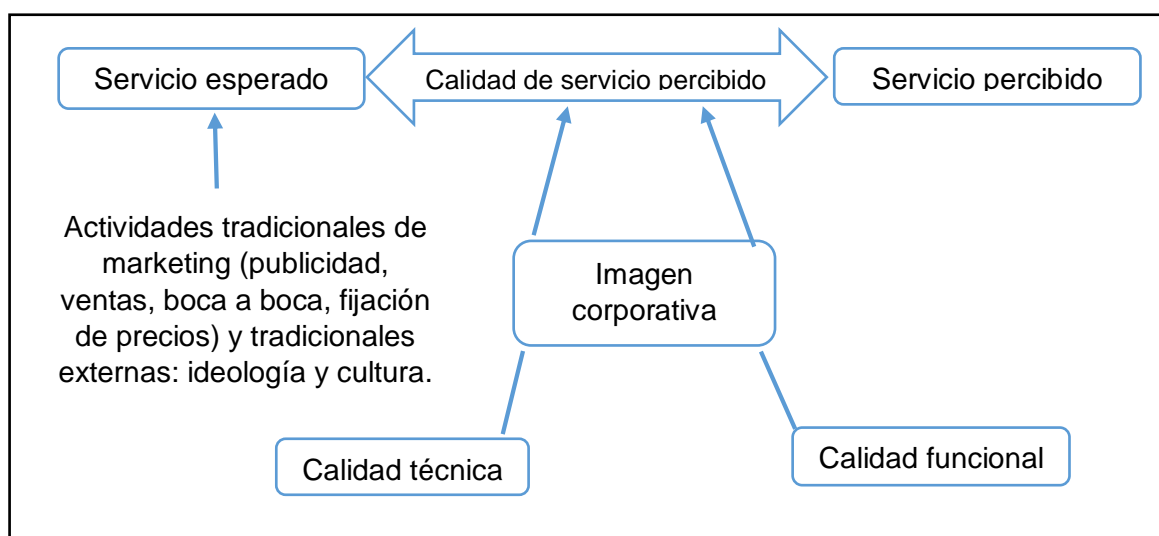
Es así que, trata de un modelo que pretende mejorar la calidad enfocada desde la adquisición de los insumos hasta la venta, que tiene como objetivo principal la calidad y no la rentabilidad, engloba en su totalidad a todo el personal de la organización.

Con respecto a los servicios, en base a la literatura revisada, se muestra los modelos que, se enfocan en la mejora de los procesos en las organizaciones; a continuación, se detallan:

Modelo de la calidad en el servicio de Grönroos: Para (Grönroos, 1984), se enfoca en la percepción de los consumidores al momento de recibir el servicio y cómo influye en la calidad. El modelo, se compone de tres elementos que son:

- Calidad técnica: Es la calidad que el cliente recibe. Responde a la pregunta ¿Qué consigue?
- Calidad funcional: La forma en cómo se da el servicio al cliente. Responde a la preguntan ¿Cómo el cliente consigue el servicio?
- Imagen corporativa: Combinación de la calidad técnica y funcional, y la influencia de los factores externos.

Ilustración 7. Estructura del modelo de la calidad en el servicio de Grönroos



Fuente: tomado de Grönroos (1984)

1.2. Servicios gastronómicos

En relación con el servicio, Kotler, Wong, Sunders, & Armstrong (2005), definen, al servicio como cualquier acción o beneficio, compuesta de dos partes, la que oferta y la parte intangible. Para Galviz (2011), define, al servicio como una práctica gerencial que persigue el aumento del nivel de satisfacción del cliente, equilibrados en actividades identificables, diferenciales e intangibles, que provean réditos.

De acuerdo a lo expuesto, el servicio es un intangible que los clientes perciben a través de las emociones, de los sentimientos, compara lo que presumían con lo

recibido; lo que traduce a, una satisfacción de servicio, considerado como parte fundamental dentro de las organizaciones de servicios gastronómicos.

Por otro lado, los servicios gastronómicos, también, conocidos como, servicios de alimentos y bebidas (A y B), engloban a los establecimientos dedicados a expedir comida desde la producción hasta el servicio.

Por cuanto, es importante tener en cuenta las características del servicio, de acuerdo a Kotler, Wong, Sunders, & Armstrong (2005), mencionan, las características fundamentales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, perecibilidad y falta de propiedad.

- a) Intangibilidad: Los servicios son impalpables, que no, se muestra antes de adquirirlos, carecen de particularidades tangibles que el consumidor final valora previo a la compra como la calidad del servicio. El riesgo de adquisición se incrementa, por lo que, los compradores se influyen por comentarios de otros consumidores, que por la publicidad de las empresas.
- b) Inseparabilidad: Los servicios, se originan y se consumen al mismo tiempo, tienen un lugar de interacción, en donde, se desarrolla el servicio como tal, que involucra a los proveedores y los clientes, que conduce a que, el servicio, no se separe del prestador, por lo que, es una persona quien lo provea; otra de las características es la presencia de los clientes, es decir, mientras un cliente consume el servicio, los demás clientes se encuentran presentes, por lo que, la satisfacción, se da por la atención individualizada que se otorgue.
- c) Heterogeneidad: También, conocido como variabilidad. Los servicios son el resultado de la producción y el consumo lo que hace que sean inconstantes, lo que figura que, la calidad dependa de quien, de cómo la provea y el lugar de interacción. Consecuentemente, la satisfacción del servicio, se ve determinada por el comportamiento del personal de primera línea.
- d) Perecibilidad: Los servicios, no se almacenan para su posterior venta, por lo que, se producen y se consumen al mismo tiempo; una de las consecuencias es si un servicio que, no se vende, no se vende después.

- e) Falta de propiedad: El tiempo de consumir un servicio es limitado, que ocasiona, que no, se apropie, lo que causa que el consumidor después de la prestación del servicio obtenga la experiencia vivida.

Además, es significativo tener en cuenta los principios de los servicios. Acorde a Gonzales (2017), los principios son el cimiento fundamental para los empleados de una organización, que admite capacitar encaminado a la mejora, que son:

- Actitud de servicio: Certeza de ejecutar las actividades con disposición y enfoque en satisfacer las necesidades del cliente.
- Satisfacción del usuario: Cumplir con las expectativas del cliente y propósito de entregar satisfacción.
- Actitud positiva, dinámica y abierta.
- Ética: Mantener el protocolo en el servicio de acuerdo con las normas en presencia o no de un superior.
- El buen servidor: Persona que, se sienta acorde, cómoda en la organización, que lo incita a servir con complacencia a los clientes.

En cuanto a la calidad en el servicio, para Garcia & Romero (2016), consideran, que es sinonimo de competitividad y posicionamiento, que da como resultado un ganar – ganar a nivel de todos los niveles jerarquicos, da la característica de particularidad en el servicio de la organización. Es por esto, que, Cruz, Orduña, & Álvarez (2018), mencionan, que las organizaciones planteen parámetros, en las que, se considere el servicio: satisfactorio, rentable y competitivo.

Por otra parte, se destaca, también, el estudio de Cottle (1991), al referir, dos coeficientes de importancia en la calidad para las organizaciones, como son las expectativas y las percepciones, por lo que, la labor que concierne ejecutar es disminuir las expectativas, elevar las percepciones de acuerdo a lo que reciben los clientes o inmiscuirse en ambas. Roger & Cejas (2018), argumentan la calidad del servicio como un factor importante dentro de las organizaciones, considerado un elemento de gestión visto desde dos perspectivas, la elección del consumidor y la inversión que está dispuesto a realizar.

Es así que, la calidad del servicio es un punto clave en las organizaciones, por lo que, es un elemento decisivo para consumir el servicio como tal, en un establecimiento tiene como finalidad determinar con claridad las dificultades que el cliente tenga para ser resueltas, la comodidad y, el confort que espera recibir de un servicio.

Por otro lado, es importante tener en cuenta los cambios de comportamiento del cliente. Los clientes, se encuentran en constante cambio debido a diferentes factores que influyen en la conducta, que parte de los recursos de tiempo, dinero y esfuerzo, con la finalidad de satisfacer las necesidades. Para Caicedo (2016), los factores que provocan cambios de comportamiento del cliente son los siguientes:

- Precio
- Respuestas al fallo de servicio
- Incomodo
- Competencia
- Fallos en el servicio básico
- Problemas éticos
- Fallos en el encuentro de servicio
- Cambios involuntarios

Cuadro 3. Factores que provocan cambios de comportamiento en el cliente

<p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio alto • Aumentos de precio • Precio injusto • Precio engañoso 	<p>Respuestas al fallo de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respuesta negativa • Sin respuesta • Renuncia a responder
<p>Incomodo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación y horarios • Esperar para la cita • Esperar el servicio 	<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuentro de mejor servicio
<p>Fallos en el servicio básico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Errores de servicio • Errores de facturación • Incompetencia absoluta 	<p>Problemas éticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trampa • Venta dura • Inseguridad • Conflicto de intereses

Fallos en el encuentro de servicio	Cambios involuntarios
<ul style="list-style-type: none"> • Indiferencia • Descortesía • Insensibilidad • Desinformación 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente se mudó • El proveedor cerró

Fuente: Caicedo (2016)

En cuanto a la satisfacción del cliente, Münch (1998), menciona que, proviene de la calidad, la cual, se concreta con la prestación de servicios con un valor agregado y, además, con los requerimientos que implica un producto o servicio. Para Pizam & Ellis (1999), consideran, que, es el principal criterio para juzgar la calidad del bien o servicio, por el cual, los clientes retornan o no al establecimiento y promueven comentarios positivos o negativos a potenciales clientes; mientras que, para Hoffman & Bateson (2012), consideran, como una medida de corto plazo para los clientes.

Así, también, Morillo & Morillo (2016), mencionan, que, se consigue la satisfacción del cliente, si se da el cumplimiento de las expectativas, en donde conoce las necesidades, que permite brindar un servicio acorde, lo que traduce a un servicio de calidad. De acuerdo a lo anterior, se menciona que, es la actitud que el cliente tiene, posterior a recibir un producto o un servicio, es el momento en el que, se cumple las expectativas, con la que, se consigue que el cliente se fidelice a la organización.

Asimismo, las estrategias para un servicio de calidad, de acuerdo a, Molina (2014), considera, algunas estrategias en función de la calidad que son:

- Investigar y entender las necesidades y expectativas de los clientes: Información que, se obtiene al emplear herramientas como la encuesta, datos estadísticos que proporcionan como resultado la interpretación de las quejas para trasladar a tácticas que engrandecen a la organización.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la organización: La comunicación con el cliente es clara y concisa, que

permitan extraer la información necesaria para optimizar el producto o servicio.

- Medir la satisfacción del cliente y actuar según los resultados: Es importante la implementación de métodos para determinar la satisfacción de los clientes, para mejorar de acuerdo a los datos obtenidos.
- Satisfacer al cliente en el máximo grado posible: El cliente, se siente satisfecho en todo momento, incluso en los momentos negativos, emitir acciones que subsanen para lograr satisfacer al cliente.
- Manejo sistemático de las relaciones con los clientes: Implementar relaciones con todas las partes que integra la organización, administrativos, clientes internos, clientes externos, proveedores, competencia, localidad.
- Motivar al personal de la organización: Generar incentivos al personal conlleva a integración, mejora de resultados y principalmente a alcanzar los objetivos planteados por la organización, por ende, mejora la calidad.
- Promover iniciativa individual y la creatividad: Transmitir ideas nuevas genera que los colaboradores demuestren interés propio de su análisis y de su experiencia, lo que propicia mejorar la calidad.
- Incentivar la responsabilidad sobre los propios resultados: Los colaboradores son líderes, que cumple con las necesidades y expectativas de las funciones a desarrollar, para obtener resultados con éxito y los resultados esperados.
- Hacer sentir a los integrantes de la organización el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua: Concientizar y motivar a los colaboradores sobre la participación, contribución a la mejora de la calidad.
- Mejorar la tecnología de la organización: Para obtener máxima calidad es esencial realizar mejoras tecnológicas, que benefician a la organización.

Por otro lado, es relevante mencionar el servicio turístico, como, la atención que brinda oportunamente, en el desarrollo de las actividades de turismo. Para Cavassa (2017), es el grupo de acciones distintas y a su vez vinculadas entre sí, que depende de una organización preestablecida y definida con el propósito de proveer una respuesta acorde con las necesidades de los turistas.

Cabe destacar que, para el desarrollo del servicio turístico contempla la participación de empresas de alojamiento, alimentación, transporte, intermediación que incluyen el proceso desde su producción hasta la venta, en donde el objetivo es satisfacer las necesidades de los turistas que, se trasladan de un lugar a otro, para realizar actividades con fines de ocio; en definitiva, se encarga de forma global en la organización del viaje.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de enfoque y métodos de la investigación científica

Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación, de acuerdo a, Yáñez (2020), manifiesta que, es el medio por el que el investigador, se acerca al objeto de estudio, por lo que es una perspectiva que emplea procesos sistemáticos para forjar conocimiento sobre el tema de investigación.

Es así que, para efectuar la investigación, se empleó el enfoque mixto, que combina las orientaciones cualitativas y cuantitativas, cuya preponderancia es cuantitativa, bajo esta estima, se busca la perspicacia de los hechos, desde un punto de vista dinámico de la situación, a través de la recolección y el análisis de los datos que fusionan los métodos estandarizados y explicativos.

En tal sentido, se distingue y se busca el entorno para extraer una noción general del objeto de investigación. Consecutivamente, se logra un horizonte descriptivo, en la que, se obtiene el comportamiento, las características, cualidades que integra el problema en estudio. Para finalmente, conseguir un nivel correlacional en donde, se pretende determinar el grado de correspondencia entre las variables establecidas.

Población y muestra

Para el desarrollo del problema y conseguir los objetivos propuestos en la investigación, se precisa del uso de la estadística descriptiva, por lo que, los datos, se mostraran de forma sistemática, mediante cuadros que representan las particularidades elementales en la problemática.

En cuanto, a la población de referencia, se tomó a 96 establecimientos de alimentos y bebidas de acuerdo, al catastro del Ministerio de Turismo de la ciudad de Latacunga, que, se dedican al expendio de comida, para lo cual, se desarrolló un

banco de preguntas estructuradas, con la finalidad de recabar datos ineludibles para posteriormente plantear una propuesta de solución.

Tabla 1. Población de establecimientos de alimentos y bebidas en Latacunga

Descripción	Población	Instrumento
Establecimientos de alimentos y bebidas dedicados a la venta de comida – Cantón Latacunga	96	Cuestionario

Fuente: tomado a partir del Catastro del Ministerio de Turismo (2020)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

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

$$n = \frac{92.20}{1.2004}$$

$$n = 77$$

En cuanto, a la muestra obtenida es de 77 establecimientos, de los cuales, se aplica la encuesta a los propietarios con el fin de conocer los procesos que llevan a cabo, para el desarrollo del servicio de alimentación, para lo cual, se aplicó la fórmula para muestras finitas, para ello, se toma en cuenta el Catastro del Ministerio de Turismo, que comprende a 96 establecimientos pertenecientes a la ciudad de Latacunga.

Es así que, se considera transcendental efectuar una encuesta a los clientes de los establecimientos de alimentos y bebidas, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción del servicio recibido, para lo cual, se aplicó la fórmula para muestras finitas que, se muestra a continuación, para ello, se toma en cuenta la Población Económicamente Activa (PEA), que comprende entre 20 y 65 años en la ciudad de Latacunga.

Tabla 2. PEA Latacunga

Descripción	Población	Instrumento
PEA entre 20 y 65 años Latacunga	3.234	Cuestionario

Fuente: tomado a partir de INEC – CENEC (2017)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{3.234 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{3.234 * (0,05)^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3.105,93}{9,0454}$$

$$n = 343$$

La muestra obtenida es de 343 personas, a las cuales, se aplica la encuesta con el empleo del muestreo aleatorio, por lo que, se requiere recolectar los datos requeridos en lugares en donde, se concentran los establecimientos de expendio de comida.

2.2. Tipo de recolección de datos de la información

- **Método muestreo por conveniencia**

El muestreo por conveniencia pertenece al muestreo no probabilístico, mediante el cual, la selección de las personas de la muestra es tomada de acuerdo a la conveniencia, accesibilidad o por su fácil disponibilidad, Tamayo (2001).

De acuerdo, a los objetivos de la investigación, se aplicó el muestreo por conveniencia para la población de propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas, es así que, se seleccionó a establecimientos ubicados en la calle Quijano y Ordoñez de la ciudad de Latacunga.

- **Tipos de investigación**

De acuerdo, con Arias (2012), el instrumento de recolección de datos considera a cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que, se emplea para

obtener, registrar o almacenar la información. Para Palella & Martins (2012), menciona que, orienta sobre el propósito de la investigación y sobre la forma de recolección de los datos.

Investigación de campo

En cuanto, a la investigación de campo, Arias (2012), menciona que, la investigación de campo radica en la recolección de los datos directamente de los individuos de investigación, o del medio en donde se desarrollan los hechos, sin modificar los resultados obtenidos.

Investigación documental

En referencia, a la investigación documental, Méndez & Astudillo (2008), denominan, también, como secundaria; se caracteriza por descubrir, sistematizar y procesa antecedentes contables y no contables. Para Baena (2014), la investigación documental es la búsqueda de una respuesta concreta a partir de la investigación de documentos, como los libros, publicaciones periódicas, impresos como folletos, trípticos, documentos de archivo, electrónicos, estadísticas, entre otros.

Por lo que, la fundamentación documental para el presente trabajo, se empleó artículos científicos, libros, tesis de cuarto nivel, documentos en sitios web, estadísticas, que son el medio para ahondar los enfoques y teorías.

- **Técnicas e instrumentos**

La encuesta, denominan, Casas, Repullo, & Donado (2002), que es un procedimiento de investigación por lo que, como resultado, se adquiere información de forma rápida y eficaz. Para López & Fachelli (2015), consideran, como una técnica de acopio de datos mediante la interpelación de los sujetos cuyo propósito es adquirir información sistemática de los conceptos que involucran a la problemática de indagación.

El cuestionario, para García (2003), considera que, es un conjunto de preguntas, de carácter sistemático generalmente de varios tipos, con enfoque al tema de

investigación, por su naturaleza es, también, de evaluación, la forma de aplicación es diverso, de forma personal o impersonal.

Es así que, la encuesta se desarrolla en un formato establecido de preguntas, enfocado en el objeto de estudio, que, en base a los resultados obtenidos permite generar una propuesta.

2.3. Modelo de consistencia - instrumentos

Alfa de Cronbach

Es un índice empleado para calcular la confiabilidad en la que los ítems que forman parte de un instrumento están correlacionados. Aparece en el año de 1951 por Lee J. Cronbach (Oviedo & Arias, 2005).

En cuanto, a la validez, indica la capacidad de la escala para medir las cualidades para las cuales, ha sido construida (Sabino, 1992). En cuanto, a la confiabilidad, mide el grado del instrumento en base a los resultados estables y vinculados (Oviedo & Arias, 2005). Mientras que, el valor obtenido se aproxime a 1, mayor es la consistencia de las preguntas examinadas, que son medidos en escala de Likert.

Es así que, para la realización de la investigación los cuestionarios de las encuestas dirigidas a los propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad y a los clientes de dichas en entidades fueron validados a través de Alfa de Cronbach, mediante el uso del *software Statistical Product and Service Solutions* (SPSS).

Tabla 3. Validación de la encuesta dirigida a los propietarios

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos de estandarización	N de elementos
,802	,803	15

Fuente: elaboración propia

Tabla 4 .Validación de la encuesta dirigida a los clientes

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos de estandarización	N de elementos
,790	,799	4

Fuente: elaboración propia

Coeficiente de Asociación de Spearman

Acerca de, el coeficiente de asociación de Spearman, de acuerdo a, Martínez, Tuya, Abreu, Martínez, & Cánovas (2009), mencionan que, es una medida de asociación lineal, que comprende el uso de rangos, el número de orden de los denominados y los compara; que aporta de esta manera una relación estadísticamente significativa. Por lo que, a continuación, se identifica la idea a defender (Id) negativa y positiva:

Ido = No existe relación significativa entre el modelo de gestión de calidad y los procesos para los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga.

Id₁= Si existe relación significativa entre el modelo de gestión de calidad y los procesos para los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga.

Prueba estadística: Coeficiente de correlación de Spearman.

Regla de decisión: Si $p \leq 0.05$ se rechaza Ido.

De acuerdo, a los datos obtenidos por medio de las encuestas aplicadas, se obtuvo mediante el SPSS:

Tabla 5. Correlaciones

			El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación, operación y control de los procesos.	Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.
Rho de Spearman	El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación, operación y control de los procesos.	Coeficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.	Coeficiente de correlación	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

En concreto, en la matriz de correlación, se muestran las variables seleccionadas, el coeficiente de Spearman y el nivel de significancia alcanzado. El coeficiente de correlación de Spearman es de 0,733 que corresponde a positiva alta, el nivel de significancia es menor a 0,05 por lo que, si existe correlación significativa; a partir de ello, se concluye que, existe relación entre el modelo de gestión de calidad y los procesos, es decir, la manera en que las empresas gestionan recae en los procesos, que se desarrollan para brindar un buen servicio y satisfacción a los clientes.

2.4. Análisis de resultados

En primera instancia, se muestran los datos obtenidos a partir de la encuesta dirigida a los propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga:

Tabla 6. Resultados encuesta a propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas

N.	DATOS GENERALES	VÁLIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Edad	20 – 30 años	4	5,2	5,2	5,2

		31 – 40 años	14	18,2	18,2	23,4
		41 – 50 años	23	29,9	29,9	53,2
		51 – 60 años	30	39,0	39,0	92,2
		65 años o más	6	7,8	7,8	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
2	Género	Masculino	37	48,1	48,1	48,1
		Femenino	40	51,9	51,9	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
3	Nivel de instrucción	Primaria	9	11,7	11,7	11,7
		Secundaria	51	66,2	66,2	77,9
		Superior	14	18,2	18,2	96,1
		Otros	3	3,9	3,9	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
4	Considera usted que en el establecimiento existen procedimientos adecuados.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,2	5,2	5,2
		De acuerdo	65	84,4	84,4	89,6
		Totalmente de acuerdo	8	10,4	10,4	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
5	Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.	En desacuerdo	8	10,4	10,4	10,4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,7	11,7	22,1
		De acuerdo	37	48,1	48,1	70,1
		Totalmente de acuerdo	23	29,9	29,9	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
6	Dispone de total conocimiento de las responsabilidades correspondientes al cargo de los trabajadores del establecimiento.	De acuerdo	43	55,8	55,8	55,8
		Totalmente de acuerdo	34	44,2	44,2	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
7	Para las actividades administrativas y operativas existen procedimientos definidos.	Totalmente en desacuerdo	8	10,4	10,4	10,4
		En desacuerdo	28	36,4	36,4	46,8
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	18,2	18,2	64,9
		De acuerdo	18	23,4	23,4	88,3

		Totalmente de acuerdo	9	11,7	11,7	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
8	Departamentos	Ventas, producción	62	80,5	80,5	80,5
		Sistemas, ventas, producción	15	19,5	19,5	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
9	Existen problemas de comunicación entre las áreas que afectan el establecimiento.	En desacuerdo	3	3,9	3,9	3,9
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	39,0	39,0	42,9
		De acuerdo	44	57,1	57,1	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
10	Considera que presentan dificultades como la falta de estandarización de los procesos en el establecimiento.	En desacuerdo	6	7,8	7,8	7,8
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	16,9	16,9	24,7
		De acuerdo	51	66,2	66,2	90,9
		Totalmente de acuerdo	7	9,1	9,1	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
11	La gerencia ha definido sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables para la satisfacción de los clientes.	Totalmente en desacuerdo	5	6,5	6,5	6,5
		En desacuerdo	53	68,8	68,8	75,3
		De acuerdo	16	20,8	20,8	96,1
		Totalmente de acuerdo	3	3,9	3,9	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
12	El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación y control de los procesos.	En desacuerdo	24	31,2	31,2	31,2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	29,9	29,9	61,0
		De acuerdo	22	28,6	28,6	89,6
		Totalmente de acuerdo	8	10,4	10,4	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
13	El establecimiento ha ejecutado estudios comparativos con otras empresas con el	En desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	26,0	26,0	27,3
		De acuerdo	53	68,8	68,8	96,1

	objetivo de buscar la mejora continua.	Totalmente de acuerdo	3	3,9	3,9	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
14	Usted considera que el manejo de la información permite el desarrollo continuo de la empresa, la toma de decisiones y la innovación.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
		De acuerdo	33	42,9	42,9	44,2
		Totalmente de acuerdo	43	55,8	55,8	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
15	Usted considera que los procesos permiten ejecutar acciones correctivas y preventivas que aportan al desarrollo de la empresa.	De acuerdo	33	42,9	42,9	49,9
		Totalmente de acuerdo	44	57,1	57,1	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
16	Usted considera que los procesos, son considerados como un elemento para que el cliente elija un establecimiento de alimentos y bebidas.	En desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,1	9,1	10,4
		De acuerdo	44	57,1	57,1	67,5
		Totalmente de acuerdo	25	32,5	32,5	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
17	La adecuada operación e interacción de los procesos permite que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	De acuerdo	34	42,2	42,2	42,2
		Totalmente de acuerdo	43	55,8	55,8	100,0
		Total	77	100,0	100,0	
18	La descripción de los procesos de la empresa es importante para mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3,9	3,9	3,9
		De acuerdo	43	55,8	55,8	59,7
		Totalmente de acuerdo	31	40,3	40,3	100,0
		Total	77	100,0	100,0	

19	Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del establecimiento.	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	1,3
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2,6	2,6	3,9
		De acuerdo	16	20,8	20,8	24,7
		Totalmente de acuerdo	58	75,3	75,3	100,0
		Total	77	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

Acorde a, los datos recogidos se determina que el 39% del total de propietarios se encuentran en el rango de edad de entre 51 a 60 años, el 29,9% representa al rango de edad entre 41 a 50 años, el 18,2% figura el rango de 31 a 40 años, el 7,8% se encuentra entre 65 años o más y el 5,2% indica el rango de entre 20 a 30 años.

Del total de los propietarios encuestados, el 51,9% son del género femenino, mientras que el 48,1% restante pertenecen al género masculino.

Mediante los datos recabados, se obtiene que, los propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad tienen un nivel de instrucción secundaria con un 66,2% del total, el 18,2% han obtenido un nivel de educación superior, mientras el 11,7% tienen el nivel de primaria y el 3,9% representa a otros.

La información extraída, muestra que, los establecimientos son operados empíricamente, por lo que, la gestión no ha sido llevada acorde, esto ha disminuido la calidad de los procesos a nivel de las organizaciones que genera secuelas como los bajos estándares de eficacia en el servicio de los clientes.

En base, a los datos obtenidos el 84,4% de los propietarios están de acuerdo que en los establecimientos existen procedimientos adecuados, mientras que, el 10,4% están totalmente de acuerdo y, el 5,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al interpretar los resultados la mayor parte de los propietarios de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga consideran que los procesos que desempeñan son idóneos.

Al respecto, los procesos se rigen a procedimientos preestablecidos en los establecimientos están de acuerdo en un 48,1% de los propietarios, en base a los resultados obtenidos, el 29,9% están totalmente de acuerdo, mientras que, el 11,7% respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 10,4% están en desacuerdo. De acuerdo a los datos recabados, se concluye que el personal tiene conocimiento de los pasos a seguir durante la producción y el servicio en los establecimientos de alimentos y bebidas.

Así mismo, los propietarios y/o gerentes tienen conocimiento de las responsabilidades que desarrollaran los trabajadores en base a cada uno de los puestos de trabajo; toma en cuenta el conjunto de datos procesados el 55,8% están de acuerdo, que disponen del total conocimiento de las responsabilidades que tienen cada uno de los miembros de los establecimientos y, el 44,2%, se encuentran totalmente de acuerdo. Estos datos extraídos reflejan que las personas encargadas de los establecimientos emiten un juicio al momento de asignar funciones a los trabajadores.

En cuanto, a las actividades administrativas y operativas los establecimientos de alimentación consideran que, los datos recabados en un 36,4% de los propietarios están en desacuerdo, el 23,4% están de acuerdo, el 18,2% ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que, el 11,7% están totalmente de acuerdo y el 10,4% están totalmente en desacuerdo. Acorde datos obtenidos los propietarios no cuentan con procedimientos destinados a los niveles administrativos y operativos por lo que, se ven afectados sus organizaciones al no contar con parámetros que guíen para lograr un mejor desenvolvimiento del establecimiento.

En cuanto, a los departamentos, en los establecimientos es un factor importante por lo que, hace posible una gestión expeditiva, eficiente y de calidad; toma en cuenta la información obtenida el 80,5% de los propietarios de establecimientos de alimentos y bebidas cuentan con departamentos de ventas y producción, así, también, un 19,5% manifiestan que, cuentan con el departamento de sistemas por lo que, manejan sistemas de facturación y en algunos casos control de costos.

Es así que, la comunicación en los establecimientos entre los departamentos, de acuerdo a los datos recabados el 57,1% de los encuestados, están de acuerdo que existen problemas de comunicación entre las áreas que afectan al establecimiento, mientras que, el 39,0% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y, el 3,9% están en desacuerdo. Los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad en mayor parte presentan problemas de comunicación entre las áreas, lo que ocasiona un clima laboral desfavorable, los establecimientos pierden eficacia en el desarrollo de los procesos, dificultad al integrar a los empleados y se genera desorden.

En cuanto, a la estandarización de los procesos en los establecimientos, condensan los pasos a seguir convirtiéndose en una guía para los empleados; de acuerdo a los datos recabados indican que el 66,2% de los propietarios están de acuerdo al presentar dificultades como la falta de estandarización de los procesos, el 16,9% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,1% están totalmente de acuerdo, mientras que, el 7,8% están en desacuerdo puesto que presentan procedimientos estandarizados en sus establecimientos.

Por otro lado, es relevante la definición de sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables por parte de la gerencia, por lo que, están en pro de la búsqueda por la satisfacción de los clientes; es así que, la información recabada responde al 68,8% de los propietarios que están en desacuerdo, el 20,8% están de acuerdo, el 6,5% están totalmente en desacuerdo, y el 3,9 están totalmente de acuerdo.

En cuanto, a la planificación y el control de los procesos evidenciados en documentación de los establecimientos, se obtuvo a través de los datos procesados el 31,2% de los propietarios están en desacuerdo que el establecimiento cuente con los documentos, el 29,9% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que, el 28,6% están de acuerdo y el 10,4% están totalmente de acuerdo.

Por lo que, se concluye que la mayor parte de los establecimientos no dispone de un documento que evidencie los pasos a seguir dentro de los estamentos antes mencionados; al contar con la documentación de la planificación y control fomenta

el intercambio de conocimientos con los colaboradores, lo que ocasiona que, se capaciten con el objetivo de tener conocimiento de los procesos en cuanto al funcionamiento, lo que garantiza evitar errores y que las tareas, se desarrollen de forma eficiente mediante los flujos de trabajo apropiados con la finalidad de tener una organización afín.

Además, el 68,8% de los propietarios encuestados mencionan estar de acuerdo haber realizado un estudio comparativo con otras empresas del medio en busca de la mejora continua, el 26% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que, el 3,9% están totalmente de acuerdo y, el 1,3% están en desacuerdo. En base a lo expuesto la mayor parte de los encuestados han realizado un estudio de comparación, lo que, permite establecer diferencias, profundizar procesos, estrategias, generar un valor agregado que los convierta en una opción para los comensales y alcanzar los objetivos.

También, el manejo de la información en los establecimientos permite el desarrollo continuo de los establecimientos, la toma de decisiones y la innovación; en base a los datos obtenidos el 55,8% de los propietarios están totalmente de acuerdo, mientras que el 42,9% está de acuerdo y, el 1,3% consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los resultados dejan ver que la mayor parte de los propietarios consideran que, el tener empoderamiento de la información sobre sus establecimientos, conlleva a ser bien manejada y empleada, que induce a encaminar a un progreso paulatino con miras a un futuro mejor.

Así mismo, el 57,1% de los propietarios de los establecimientos consideran estar de acuerdo que, a través de los procesos, se ejecutan acciones correctivas y preventivas que aportan a la empresa y el 42,9% están totalmente de acuerdo. Los procesos para las empresas de alimentos y bebidas consideran que son el medio para efectuar acciones antes y después en el servicio de alimentación, lo que, permite disminuir el tiempo en subsanar el contratiempo y que a su vez contribuyen al desarrollo de la organización.

Además, los procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas son considerados como un elemento importante para que el cliente lo seleccione, acorde a los datos recabados el 57,1% de los propietarios consideran estar de acuerdo, el 32,5% están totalmente de acuerdo, mientras que, el 9,1% consideran estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y, el 1,3% está en desacuerdo. Es así que, se evidencia que la mayor parte de los propietarios consideran que los procesos son un elemento importante dentro del establecimiento, lo que, hace posible se defina los lineamientos al momento de brindar el servicio.

Por otro lado, la adecuada operación e interacción de los procesos logra satisfacer las necesidades de los clientes, en base a la información obtenida a través de las encuestas, se establece que, el 55,8% están totalmente de acuerdo y, el 44,2% están de acuerdo. El gestionar adecuadamente los procesos de acuerdo a las actividades que, se desarrollan en el restaurante, que se interrelacionan con la finalidad de obtener un buen servicio y satisfacer las necesidades de los comensales, por lo que, implica ejecutar correcta, adecuadamente y, con ética cada uno de los procesos.

Con respecto, a la importancia de la descripción de los procesos conlleva a mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos; en base a los datos obtenidos el 55,8% están de acuerdo, así como, también, el 40,3% están totalmente de acuerdo y, ni de acuerdo ni en desacuerdo esta un 3,9%. En los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad es importante que los procesos, las directrices operativas estén registradas para proporcionar a los colaboradores el acceso, la comprensión del conjunto de operaciones y tareas que, se ejecuta en la organización, los cuales, estan bien escritos para que sea de fácil seguimiento.

En cuanto, a la implementación de procedimientos estandarizados, mejora los resultados de los establecimientos; bajo el análisis de los datos, se determina que, el 75,3% de los propietarios están totalmente de acuerdo, así como, también, el 20,8% están de acuerdo, mientras que, el 2,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y, el 1,3% están en totalmente en desacuerdo. Analiza los datos presentados la mayor parte de los encuestados están totalmente de acuerdo en que, la estandarización

mejorará los resultados, por ser procedimientos precisos, claros, prevé posibles problemas, garantiza el aprendizaje de los nuevos colaboradores y define las responsabilidades de los colaboradores.

A continuación, se muestran los datos obtenidos a partir de la encuesta dirigida a los clientes de los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga:

Tabla 7. Resultados encuesta a los clientes de los establecimientos de alimentos y bebidas

N.	DATOS GENERALES	VÁLIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
1	Edad	20 – 30 años	178	51,9	51,9	51,9
		31 – 40 años	55	16,0	16,0	67,9
		41 – 50 años	52	15,2	15,2	83,1
		51 – 60 años	28	8,2	8,2	91,3
		65 años o más	30	8,7	8,7	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
2	Género	Masculino	183	53,4	54,4	54,4
		Femenino	160	46,6	46,6	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
3	Nivel de instrucción	Primaria	53	15,5	15,5	15,5
		Secundaria	123	35,9	35,9	51,3
		Superior	148	43,1	43,1	94,5
		Otros	19	5,5	5,5	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
4	Considera usted que el proceso del servicio en el establecimiento de alimentos y bebidas que haya visitado en la ciudad es adecuado.	Totalmente en desacuerdo	71	20,7	20,7	20,7
		En desacuerdo	56	16,3	16,3	37,0
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	62	18,1	18,1	55,1
		De acuerdo	118	34,4	34,4	89,5
		Totalmente de acuerdo	36	10,5	10,5	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
5	El tiempo de espera mientras	Totalmente en desacuerdo	7	2,0	2,0	2,0

	le sirven el pedido es adecuado.	En desacuerdo	32	9,3	9,3	11,4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	23,6	23,6	35,0
		De acuerdo	162	47,2	47,2	82,2
		Totalmente de acuerdo	61	17,8	17,8	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
6	El pedido realizado ha sido acorde a lo solicitado.	Totalmente en desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
		En desacuerdo	14	4,1	4,1	4,4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	20,4	20,4	24,8
		De acuerdo	174	50,7	50,7	75,5
		Totalmente de acuerdo	84	24,5	24,5	100,0
		Total	343	100,0	100,0	
7	Considera que es importante la complementación de un modelo adecuado de gestión de procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad.	Totalmente en desacuerdo	1	0,3	0,3	0,3
		En desacuerdo	1	0,3	0,3	0,6
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	14,6	14,6	15,2
		De acuerdo	153	44,6	44,6	59,8
		Totalmente de acuerdo	138	40,2	40,2	100,0
		Total	343	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación de resultados

En base, a lo datos analizados el 51,9% de los clientes encuestados, se encuentran en un rango de edad de 20 a 30 años, mientras que, el 16% en un rango de 31 a 40 años, el 15,2% en un rango de 41 a 50 años, además, el 8,7% en un rango de 65 años o más y el 8,2% de 51 a 60 años.

De acuerdo, a los datos recabados el 53,4% de los clientes encuestados pertenecen al género masculino y el 46,6% restante pertenecen al género femenino.

Del total de los clientes encuestados el 43,1% tienen un nivel de instrucción superior, el 35,9% tienen una formación secundaria, el 15,5% tienen un nivel de educación primaria y, el 5,55%, se encuentra en otros.

A través, de los datos obtenidos, se determina que, el 34,4% de los clientes encuestados consideran estar de acuerdo que, el proceso de servicio de alimentación en un establecimiento de alimentos y bebidas en la ciudad, es adecuado, sin embargo, el 20,7% consideran estar totalmente en desacuerdo, el 18,1 están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras el 16,3% están en desacuerdo y, el 10,5% están totalmente de acuerdo.

En base a lo expuesto, se concluye que, la mayor parte de los clientes encuestados están de acuerdo con los procesos del servicio que, se desarrollan en los establecimientos de alimentos y bebidas, a pesar de ello, no se logra una total satisfacción por lo que, no cubren integralmente las necesidades de los clientes, la perspectiva en parte es negativa, es por ello, relevante promover la consistencia y mejorar el flujo de los procesos lo que garantizara el éxito de las organizaciones.

Acorde a los datos recogidos, el 47,2% de los clientes encuestados están de acuerdo que es adecuado el tiempo de espera mientras le sirven el pedido, el 23,6% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 17,8% están totalmente de acuerdo, sin embargo, un 9,3% consideran estar en desacuerdo y, el 2,0% están totalmente en desacuerdo. Los resultados obtenidos permiten concluir que en los establecimientos de alimentos y bebidas el tiempo de espera es consecuente para los clientes; el tiempo de espera es un elemento que influye en el valor percibido del servicio, por lo que, prolongar el tiempo descarta la oferta del servicio propuesto, lo que, conlleva a una gestión ineficiente, componente directo para que, el cliente retorne y recomiende un establecimiento de alimentación.

Según el criterio de los clientes encuestados, que representan el 50,7% están de acuerdo, que es acorde el pedido realizado en los establecimientos de alimentos y bebidas, así como, también, el 24,5% está totalmente de acuerdo, el 20,4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que, el 4,1% está en desacuerdo y, el 0,3% totalmente de acuerdo. De acuerdo a los clientes, los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad ejecutan el pedido acorde a lo solicitado, por lo que, la organización entre el comedor y la cocina son esenciales, mismos que traducen a una experiencia de calidad y clientes satisfechos.

En base a los datos recabados, el 44,6% de los clientes encuestados está de acuerdo que, es importante la complementación de un modelo adecuado de gestión de procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad, un 40,2% consideran estar totalmente de acuerdo, sin embargo, el 14,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,3% está en desacuerdo, así como el 0,3% está totalmente en desacuerdo. La mayor parte de los clientes encuestados consideran estar de acuerdo con la complementación de un modelo de gestión de procesos, que permite gestionar las actividades que, se desarrollan en la organización, los cuales, están interconectadas con otros procesos para obtener un buen servicio, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes.

Es así que, la definición de los procesos obliga a conocer que funciona en la organización y que no, por otro lado, al ser los procesos claros proporcionan cierta autonomía al personal que hace que no requiera constantemente de una persona encarga o jefe para la supervisión, con lo que, se obtiene un equilibrio entre la optimización de los procesos y la autonomía del personal. Es importante tener en cuenta las necesidades de los clientes, con lo que, quieren recibir durante una experiencia de consumo de un servicio de restaurante, para de esta manera satisfacer sus necesidades; cada una de las medidas mencionadas tiene el objetivo de mejorar la operación.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

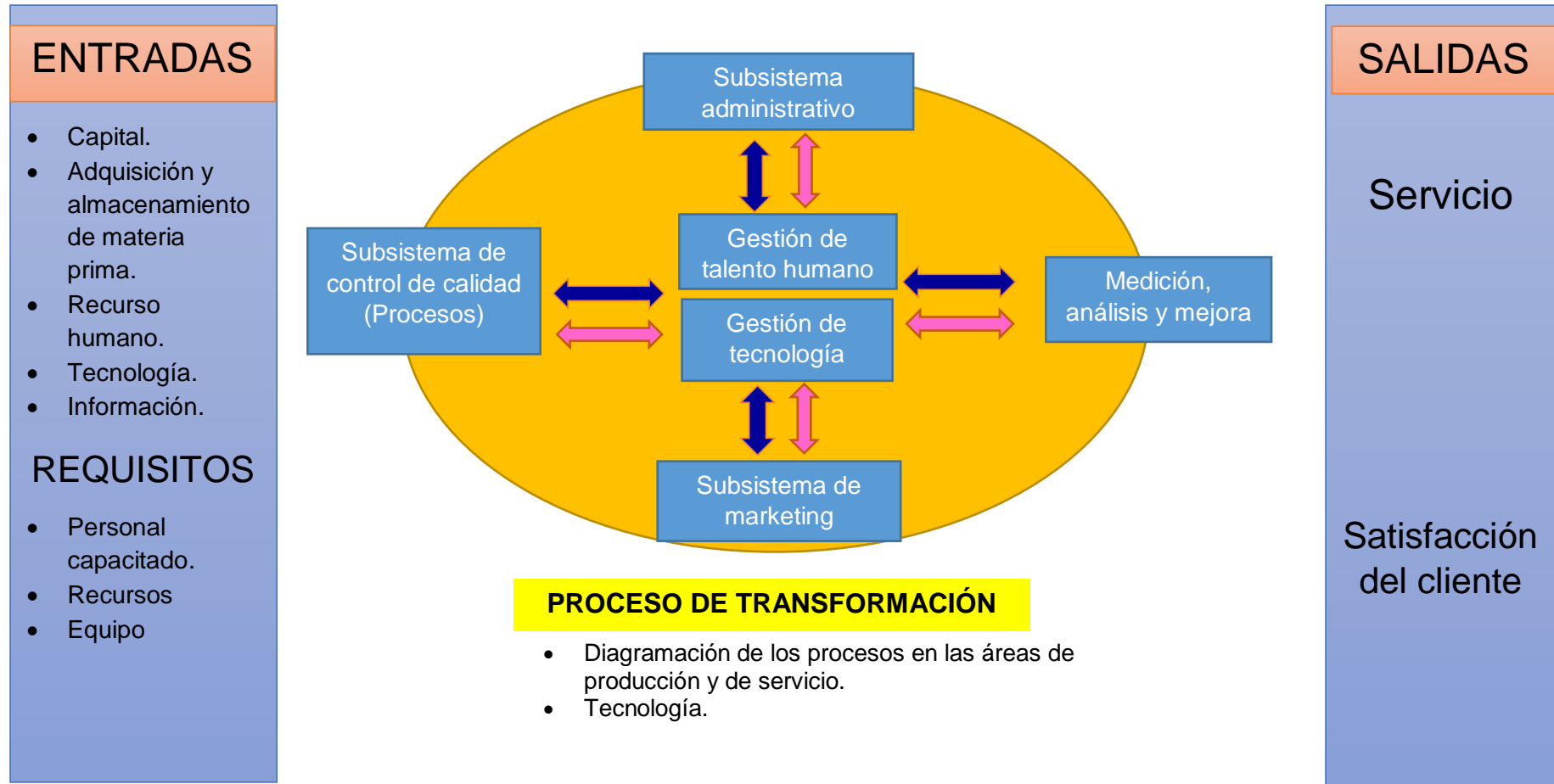
3.1. Propuesta de modelo de gestión de procesos aplicado a los servicios gastronómicos.

En base al diagnóstico y al análisis ejecutado en las empresas de servicios gastronómicos de la ciudad de Latacunga, se ha visto en la necesidad de proponer un modelo de gestión que, a través de los elementos afines entre sí, permita contribuir a la mejora de los procesos y la atención de los clientes; que confiere el aprovechamiento de los recursos, reducción del tiempo de las operaciones, la eliminación de las actividades innecesarias que no aportan valor a las organizaciones y la facilidad para la toma de decisiones, apoyado en la retroalimentación en pro de la mejora continua, enfocado en satisfacer los requerimientos de los clientes.

Los elementos que contempla el modelo de gestión son:

- Conformado por elementos enfocados en procesos con el fin de proporcionar un servicio de calidad.
- Afianzar la mejora de la eficiencia empresarial.
- Recurso humano y tecnología.
- Conduce a la autoevaluación.
- Promueve la mejora continua.
- El modelo se basa en la concordancia de los recursos y las actividades que, se gestionan de acuerdo a la relación que tienen.

Ilustración 8. Modelo de gestión de procesos propuesto para los servicios gastronómicos de la ciudad de Latacunga.



Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior, el modelo de gestión de procesos para servicios gastronómicos está compuesto de subsistemas que juegan un papel fundamental para proporcionar elementos en las organizaciones, en el que convergen cuatro subsistemas: subsistema de control de calidad (procesos), subsistema administrativo, subsistema de marketing, la medición, análisis y mejora; en lo que a su vez, influyen la gestión de talento humano y la gestión de tecnología, que mantienen relación directa para el desarrollo óptimo de los subsistemas; en este sentido, se define el quehacer de las personas y la asignación de los recursos lo que permite la operación y el flujo de cada uno de los procedimientos.

El subsistema administrativo: Encargado de crear la razón de ser de la organización, fijar objetivos, misión, visión, valores, plan estratégico, operativo mediante el diseño de la estructura, así como, también, en la proyección, ejecución y control de los recursos materiales, del personal administrativo y operativo.

El subsistema de control de calidad: Está relacionado con respecto a la planificación de los procesos en las organizaciones de alimentos y bebidas, enfocados en la satisfacción del cliente.

El subsistema de marketing: Se enfoca en la aplicación de estrategias en corto, mediano y largo plazo, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, así como la búsqueda de oportunidades atractivas para la organización, mismo que, se orienta a los consumidores, necesidades, mercados, nichos.

Medición, análisis y mejora: Los establecimientos de alimentos y bebidas demandan identificar, controlar y mejorar aquellos cuellos de botella que afecten a los procesos, lo que conlleva a que, la calidad del servicio se vea perjudicado, a través de dispositivos de seguimiento y medición; mismo que tiene como finalidad precisar e instituir cambios en los procesos.

Gestión de talento humano: Es un medio de apoyo dentro del modelo, que aporta un valor añadido encaminado en maximizar el rendimiento de los empleados, por lo que, genera un ambiente laboral agradable que identifica las necesidades de los

empleados, fomenta la productividad por medio de la motivación, encaminado en los objetivos de la organización.

Gestión de tecnología: Enfocado en generar valor por medio del empleo tecnológico eficiente y eficaz que permita que los procesos se efectúen de manera efectiva, en consecuencia, incrementa la competitividad a nivel organizacional.

Entradas: Orientado a los componentes que, se requiere para el desarrollo de los procesos de carácter esencial, como el capital, el recurso humano, adquisición, almacenamiento de materia prima, tecnología, información.

Salidas: Conduce al resultado que espera obtener las organizaciones, en este caso, se enfoca en el servicio y en la satisfacción de los clientes.

Proceso de transformación: Se encamina en los cambios que, se efectúan durante los procesos como medio de mejora de un antes y un después. En este caso, se encuentra la diagramación de los procesos en las áreas de abastecimiento, producción y de servicio, así como la implementación de tecnología.

3.2. Desarrollo del modelo de gestión de calidad

Los procesos para servicios gastronómicos, a través del modelo de gestión de procesos, permite la vinculación de todas las actividades que intervienen en los procedimientos con el propósito de satisfacer satisfactoriamente a los clientes y la mejora continua de las organizaciones, por lo que, dispone de elementos que son adaptables a los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad.

Es así que, la información que está presente en cada uno de los subsistemas, se convierte en valiosa, lo que, conlleva a mantenerse en el cambio constante, los procesos se mantendrían a la vanguardia, innova acorde con las necesidades de los clientes, es decir, en la búsqueda de la mejora continua.

Para su aplicación es transcendental que los directivos del establecimiento tengan valores como el ser un buen líder, el compromiso y la comunicación para que sea

de mejor aplicación y obtener el desenvolvimiento eficiente de la entidad durante cada uno de los procesos.

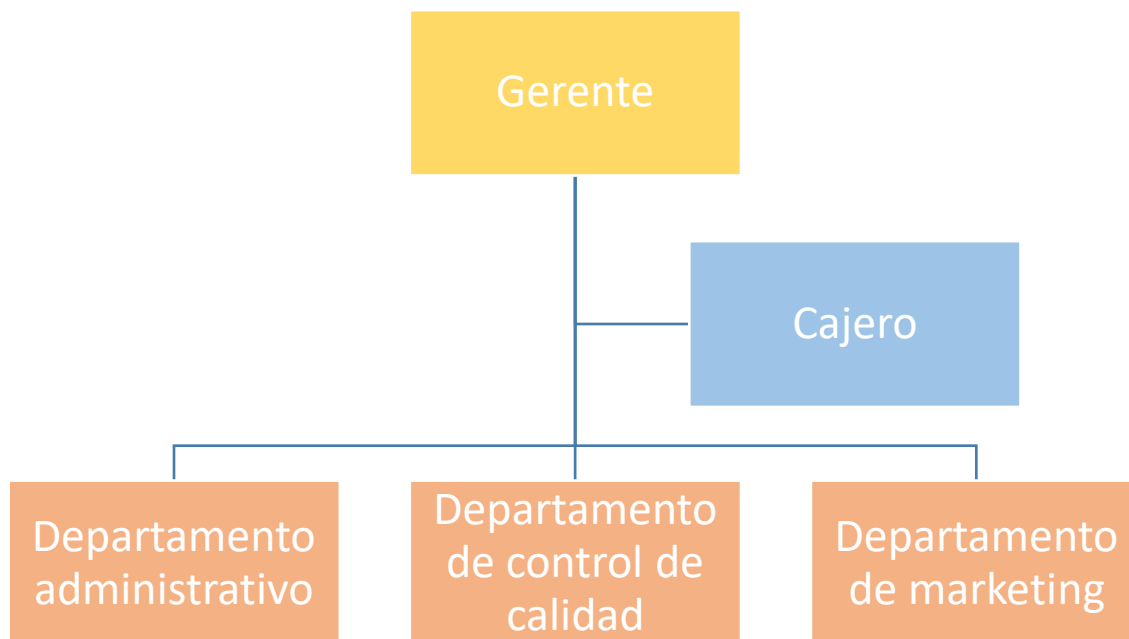
A continuación, se presentan cada uno de los elementos descritos en el modelo:

Subsistema administrativo

Organización

En la organización del establecimiento de alimentos y bebidas, ofrecen el servicio de alimentación, mediante una diversa y variada gama de platos, dispuesta para satisfacer el paladar de los clientes, es así que, requiere de personal idóneo para cubrir las plazas, cada uno de los miembros juegan un papel muy importante durante la prestación del servicio.

A continuación, se muestra una propuesta de organigrama adaptable, que tiene en cuenta los recursos con que dispone el establecimiento, así como, también, del tipo de comida que expendia, por lo que, va a variar la cantidad de personal de base para el desarrollo del servicio:

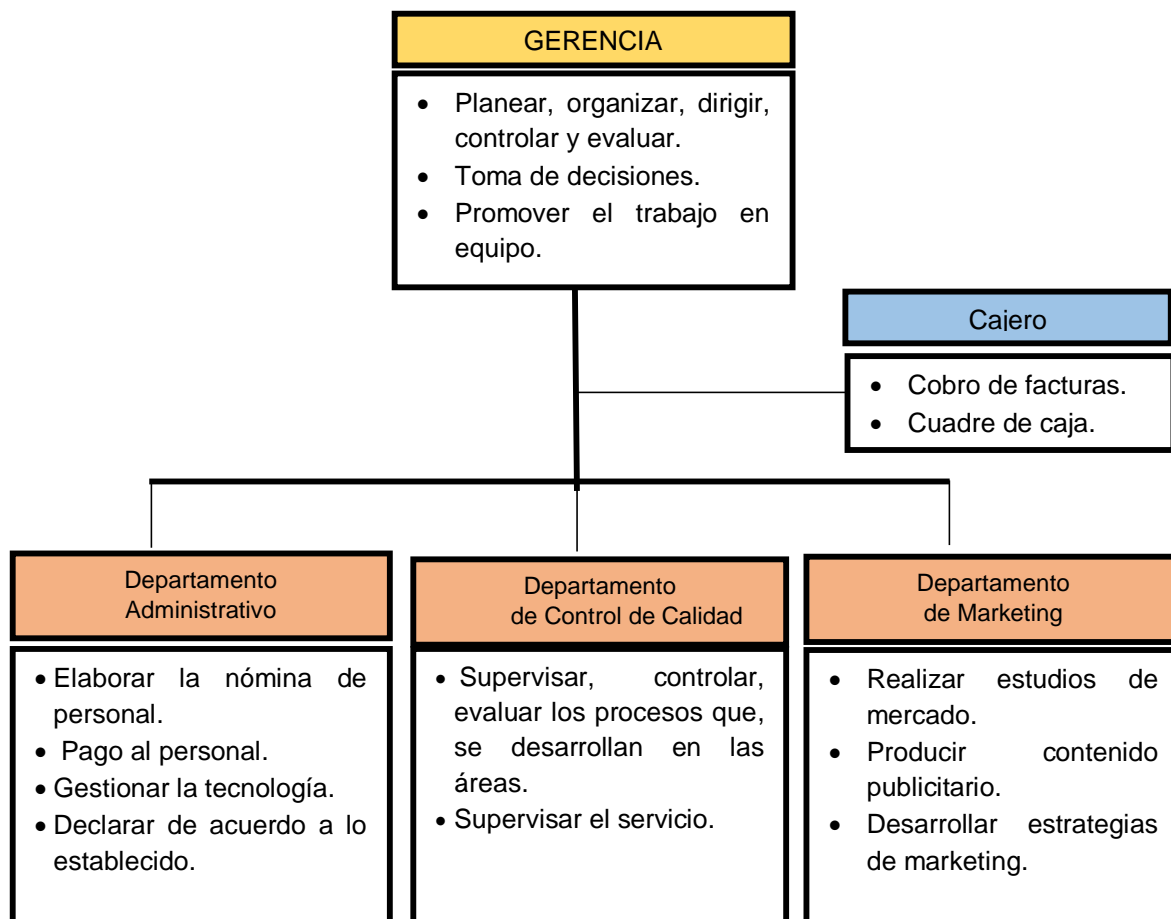
Ilustración 9. Organigrama

Fuente: elaboración propia.

- El organigrama sería socializado con todos los miembros del establecimiento de alimentos y bebidas.
- Definir a la persona quien está a cargo de cada uno de los departamentos, quien dispone de valores de liderazgo, perseverancia para el logro de los objetivos, de esta forma definir la autoridad para forjar procesos apoyados en conjunto.
- Definir las funciones de cada uno de los miembros de acuerdo a la instrucción que dispongan, a las capacidades, habilidades y destrezas, con la finalidad de contar con personal especializado.
- Tener en claro cada uno de los departamentos para coordinar, controlar, evaluar y retroalimentar los procesos a ejecutarse.

Estructura funcional

Ilustración 10. Organigrama funcional



Fuente: elaboración propia.

Descripción de funciones

Gerente:

- Administra el establecimiento.
- Planifica, organiza, dirige, controla y evalúa los procesos.
- Define los procesos a seguir en cada una de las áreas del establecimiento.
- Conoce sobre los resultados del inventario
- Promueve el trabajo en equipo para garantizar la satisfacción de los clientes.
- Tiene conocimiento sobre el presupuesto del establecimiento.
- Dar solución a posibles conflictos con los clientes.

- Supervisa el cumplimiento de la adecuada manipulación de alimentos y del reglamento interno del establecimiento.

Cajero:

- Brindar un servicio rápido y eficiente durante el cobro.
- Ser amigable, educado, respetuoso con los clientes.
- Conocer del menú o carta, los precios.
- Apertura y cuadro de caja.
- Tener conocimiento de las diferentes formas de pago.
- Ordenar y almacenar las facturas.
- Dar solución oportuna al cliente en caso de existir algún inconveniente durante el proceso de facturación.

Departamento administrativo:

- Elaborar nómina del personal.
- Contratar, inducir al personal.
- Gestionar la tecnología.
- Elaborar reportes de contabilidad.
- Controlar el presupuesto, ingresos, gastos.
- Pago al personal.
- Pago de impuestos.
- Proporcionar apoyo a la dirección.

Departamento de control de calidad

- Supervisar, controlar, evaluar los procesos que, se desarrollan en las áreas de compras y almacenamiento de insumos, producción y servicio.
- Brindar apoyo oportuno en los procesos.
- Controlar que el servicio sea acorde a lo establecido en el protocolo.
- Dar solución inmediata en caso de inconvenientes durante los procesos.

Departamento de marketing

- Elaborar objetivos, estrategias de marketing.
- Producir contenido publicitario para el establecimiento.
- Generar canales de comunicación para mejorar la relación con el cliente.
- Efectúa estudios de mercado para conocer al cliente objetivo, la competencia.
- Realiza un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del establecimiento.

Gestión de talento humano

La gestión del talento humano actúa como un medio de apoyo en el modelo para los subsistemas, considerado el personal, el recurso más valioso del establecimiento y, son quienes ejecutan los procesos y actividades en las áreas establecidas, crean el ambiente y principalmente son el reflejo de la organización. Por lo tanto, a través del personal, se ejecuta modificaciones en las áreas, corregir errores, con miras en la mejora continua.

Así, también, para la gestión de talento humano, se requiere de los siguientes aspectos a tener en cuenta durante las etapas para contratar personal, que permitirá al personal desarrolle capacidades que a largo plazo favorecen al establecimiento:

Reclutamiento

Para el reclutamiento, se toma en cuenta lo siguiente:

- Identificar las tareas del puesto de la vacante.
- Publicar en los medios de prensa, radio, redes sociales la vacante.
- Filtrar los aspirantes que cumplan con lo requerido.
- Llamar a los aspirantes para la entrevista, indica la fecha, la hora y algún implemento que se requiera.

Entrevista

Durante la entrevista, se tiene en cuenta:

- La experiencia laboral.
- Las referencias.
- La forma de expresarse.
- Habilidades de trabajar en equipo y bajo presión.
- Apariencia personal.

Prueba

- Estimar el periodo de prueba, que va desde un servicio hasta 90 días, mismo que es remunerado.
- Seleccionar el día con menor ritmo de clientes, por lo que genera un retraso en el servicio.

Capacitación

En cuanto, a la capacitación, se propone capacitar al personal del establecimiento con la finalidad de generar una ventaja competitiva ante la competencia, sobre temas que a continuación, se indica:

Tabla 8. capacitación del personal

Departamentos	Tema
Administrativo Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Reformas tributarias. • Liderazgo.
Control de calidad (procesos)	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de alimentos. • Atención al cliente. • Protocolo post COVID-19. • Inglés para restaurantes. • Turismo sostenible y sustentable.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas digitales. • Marketing estratégico. • Marketing digital.

Fuente: elaboración propia.

Compensación e incentivos

La compensación e incentivos, se proponen al personal que destaca en el trabajo, desarrolla un buen desempeño laboral, que impulsa a mantener el ímpetu y hacer cada día mejor, optimiza el rendimiento. Para ello, se propone las siguientes compensaciones e incentivos:

- Bonos.
- Comida todo incluido por fecha especial.
- Días libre entre semana.

Subsistema de marketing

El marketing figura estrategias que son necesarias para llegar a los clientes, mediante la publicidad en vallas, revistas, *flyers*, degustaciones de los productos; así como, también, a través de medios digitales como las redes sociales, páginas web, blogs, publicidad en buscadores, entre otros.

Con base en lo mencionado, se plantea lo siguiente:

- **Objetivo:** Difundir en redes sociales al establecimiento de alimentos y bebidas.

- **Estrategia:** Crear cuentas en las redes sociales con mayor aceptación como son Facebook, Instagram y Whatsapp para dar a conocer sobre la oferta, la ubicación, menú por fechas especiales, entre otros.
- **Objetivo:** Crear una herramienta para la generación de nuevos servicios para innovar la carta del establecimiento.
- **Estrategia:** Desarrollar un catálogo digital en donde, se indique todos los platos que ofrece el restaurante, con lo que, se evita el contacto con el menú o carta, además, es fácil de visualizar en cualquier lugar con el link a través del móvil.
- **Objetivo:** Mejorar el servicio de atención al cliente.
- **Estrategias:**
 - Impulsar la interacción en las redes sociales como Facebook con un post en donde intervenga la participación de los clientes, que hace referencia al servicio que ofrece en el establecimiento de alimentos y bebidas.
 - Comunicar a través de las redes sociales las promociones u ofertas del establecimiento.

Subsistema de control de calidad de procesos: contempla los procedimientos de las áreas de compra, producción y de servicio, con lo que, se pretende establecer las actividades puestas para cada área con la finalidad de instaurar control de calidad.

De esta manera, en los establecimientos de alimentos y bebidas, se componen de tres procesos principales, que a continuación, se diagraman:

Ilustración 11. Procesos en los servicios gastronómicos



Fuente: elaboración propia.

Proceso de compra y almacenamiento de insumos

La compra de insumos consiste en adquirir los productos perecederos y no perecederos (materia prima), que estén acorde a los requerimientos del establecimiento, los mismos que, se rijan a características como:

- Calidad adecuada
- Cantidad necesaria
- Fecha acordada
- Precio conveniente

Por lo que, es un proceso fundamental para el funcionamiento del establecimiento de alimentos y bebidas, que coordina con el área de producción.

Mientras que, el almacenamiento es el medio que permite mantener y prolongar la vida de los insumos, lo que, hace posible que, se mantenga a buen recaudo, en condiciones apropiadas de área, temperatura; almacenadas de acuerdo a las propiedades organolépticas de los productos, libres de contaminación, de plagas y evitar ser estropeados.

A continuación, se indica el protocolo de bioseguridad por COVID -19, a seguir para el personal y, los clientes:

Protocolo de prevención de COVID-19 orientado para el personal que labora

- Lavarse las manos con agua y con jabón, desinfectarse con alcohol al 70% durante 60 segundos; en escenarios como: después de usar el sanitario, estornudar, tocarse la boca, nariz u ojos; posterior a manipular envases, cartones, desechos, basura; tocar objetos como computador, teléfonos; antes y después de comer o beber, después de efectuar la limpieza y terminada la jornada de las actividades.
- Desinfectar las áreas del establecimiento de recepción de productos, producción y servicio.

- Verificar que el personal del establecimiento cuente con todo el equipo de protección del personal como: el uniforme completo compuesto de filipina, mandil, pantalón, gorra, malla para cubrir el cabello, zapatos de cocina, mascarilla, guantes desechables y protector facial.
- Mantener el adecuado distanciamiento social.
- Evitar tocarse superficies del rostro como ojos, nariz y boca durante la actividad.
- Evitar tocar directamente los productos al momento del montaje del plato, emplear utensilios del montaje como pinzas, cucharas, espátulas.
- Limpiar, desinfectar y esterilizar la cubertería.
- Posterior a la limpieza, desinfección y esterilización de los vasos, cubrirlos para evitar la contaminación, previo al servicio.
- El personal de servicio usa mascarilla, guantes y protector facial.
- Capacitar al personal en caso de existir contagios en el establecimiento para tener conocimiento del cómo actuar.

Para el desarrollo adecuado del proceso de compras y almacenamiento de insumos, se indica a continuación, los pasos a seguir aplicable a cualquier empresa de alimentos y bebidas:

- **Hoja de requerimiento de mercado**

Corresponde al primer documento necesario al proceso, el departamento de bodega requiere de una hoja de mercado, el cual, contiene la lista de productos perecibles, es decir, productos que por su constitución presentan alteraciones en un corto periodo de vida, por lo que, tienen menor tiempo de almacenamiento, expendio y son más susceptibles a deteriorarse, como las frutas, vegetales, las carnes, pescados, entre otros. Las personas que firman la hoja de mercado son quienes tienen el conocimiento de acuerdo a la planificación de lo que requiere el establecimiento y el presupuesto.

- **Solicitud de compra**

Corresponde al documento que recoge información referente a los productos no perecederos, que tienen mayor tiempo de conservación en condiciones adecuadas y óptimas de humedad, temperatura; como: los productos envasados, enlatados o empaquetados, harinas, condimentos, especias entre otros. Para lo cual, no requieren de numerosas condiciones para ser almacenados. Para elaborar la solicitud de compra, se encarga la persona de bodega que conoce sobre los productos que se requiere, las existencias, los proveedores para posterior ser aprobado.

- **Orden de compra**

La orden de compra consiste en el documento final en donde, se detalla todos los insumos que van a ser adquiridos, tanto, productos perecederos y no perecederos, que es emitido a un proveedor específico en original y una copia para el establecimiento, lo que permite que, también, sea un documento de registro, que contiene detallado el producto, la cantidad, el precio, la forma de pago, el plazo de entrega y, el tiempo de reposición.

- **Evaluación de proveedores**

Los proveedores son importantes para el buen funcionamiento del establecimiento de alimentos y bebidas, por lo que, fortalece los procesos de producción y servicio, puesto que, son los llamados a proveer de la materia prima, que tiene en cuenta la calidad, el precio, la disponibilidad, mejorar los tiempos y disminuir los costos para producir platos de buena calidad para los comensales.

Para ello, el cumplimiento de requisitos de los proveedores es fundamental como, estar constituidos legalmente, tener experiencia en la comercialización de insumos, proporcionar garantías, generar capacidad de respuesta y cumplir con certificaciones o normas apegadas a la ley.

Para evaluar a los proveedores, se rige bajo criterios como:

- **Productos de calidad:** Elegir proveedores que dispongan materia prima acorde a la oferta gastronómica del establecimiento, que cumplan con normas de calidad.
- **Precios y condiciones:** Los precios, acorde con la calidad del producto, así como, las formas de pago (efectivo, cheque, transferencia bancaria), los descuentos y los requerimientos para la adquisición de los productos.
- **Servicio:** Organización, puntualidad en la entrega de los productos, con diversidad de productos.
- **Reposición:** Productos en mayor cantidad, para reponer con mayor efectividad, plazos de entrega y facilidad de entrega.
- **Transporte:** Adecuado que cumpla con las normas de la cadena de frío para el envío de los productos.

Una vez seleccionado a los proveedores, se procede a la adquisición de los productos para el establecimiento.

- **Recepción de insumos de productos perecederos y no perecederos**

Para la recepción, se tiene en cuenta las propiedades organolépticas de los productos a recibir, por lo que, es crucial la revisión de cada uno de los productos; en caso de existir problemas por el incumplimiento de la calidad, se requiere pedir el cambio de productos en mal estado, abollados, caducados entre otros posibles problemas, que se suscita. Para su ingreso dispone de un documento en donde se ingresa los productos a detalle.

- **Revisión de la orden de compra**

Realizar un cotejo con la orden de compra que, se emitió anteriormente para evidenciar que todos los productos solicitados al proveedor han sido recibidos, en cuanto a cantidad, precios, calidad, entre otras características específicas, lo que, otorga certeza de que tanto el proveedor como el establecimiento disponen de la información correcta y en caso de existir alguna contrariedad, funciona como

documento comprobante, además, agiliza el proceso de compra de insumos, que promueve la eficiencia.

- **Control de calidad de los insumos recibidos**

Posteriormente, se realiza el control de los productos recibidos, de acuerdo, a las siguientes especificaciones:

Actividades generales para el almacenamiento de productos

- Revisar que los envases de los productos no estén abollados, oxidados.
- Verificar las fechas de caducidad, tiempo de consumo.
- Revisar a los envases de plástico que estén íntegros con las fechas de caducidad, mismos que, no contengan gorgojos, en este caso, se rechaza el producto.
- Revisar que las cajas corrugadas estén integra, no estén húmedas para evitar plagas.
- Revisar los enlatados que no estén golpeados, abollados, abombados y palpar por lo que pudiese tener hendiduras sobre las etiquetas.
- Verificar que los condimentos y condimentos no tengan gorgojos, elementos extraños y que tengan las fechas de caducidad.
- Verificar que los vegetales no contengan mal olor, mohos, que mantenga un color distinto, elementos extraños como insectos, caso contrario rechazar el producto.
- Para las bebidas envasadas revisar que no contengan elementos extraños en su contenido, tapas oxidadas.
- En los productos secos como granos, harinas, entre otros, revisar que no exista plagas, mohos.
- Medir las temperaturas de los alimentos, de los productos refrigerados y de los congelados.
- Revisión exhaustiva de las características organolépticas de los productos color, sabor, olor, textura y temperatura.
- Posterior, controlar que los productos no estén rotos, húmedos.

- **Devolución del producto**

En caso de devolver el producto recibido por no cumplir con las características solicitados o por estar en mal estado, abollado, roto entre otros, se elabora un documento de devolución, a través del cual, se procede a devolver y a cambiar el producto.

- **Almacenamiento de los productos**

- Limpiar y desinfectar la zona de entrega de la mercadería y los espacios en donde, se va a ubicar los productos recibidos.
- Mantener el distanciamiento social de al menos 1 metro de distancia al momento de recibir los productos del proveedor.
- Preparar elementos como la balanza, bolsas plásticas, termómetros ajustados, papel para limpiar en caso de derrames de algún producto.
- Disponer de la lista de productos que se va a recibir.
- Revisión de los productos que ingresan, que tiene en cuenta la cantidad de acuerdo a lo solicitado, la calidad, el peso, la frescura, el olor y el color.
- Pesar los productos por separado, emplea una balanza, posteriormente, se realiza el proceso de limpieza y desinfección.
- Firmar el documento de ingreso de los productos, una vez recibido acorde a lo solicitado.
- Etiquetar los productos con la fecha de ingreso y la fecha máxima de consumo.
- Separar los productos susceptibles a deteriorarse (productos perecederos) y los productos que perduran por más tiempo (no perecederos).
- Colocar los productos en los lugares destinados para cada uno, separa los primeros ingresos, de los últimos.
- Emplear el método PEPS primeras entradas, primeras salidas, para el correcto almacenamiento de los insumos.
- Para el almacenamiento la temperatura es de entre 15°C y 25° C y la humedad entre el 50% y el 60%.
- Almacenar los productos de limpieza de forma individualizada.

- No colocar directo al piso los productos; colocar al menos a una altura de 15 cm medido desde el piso en una estantería y 50 cm de distancia de las paredes.
- Evitar colocar los productos en zonas en donde llegue el sol.

Actividades específicas para el almacenamiento de productos congelados

- Controlar la transportación de los productos congelados, por lo que, es importante mantener la cadena de frío.
- Revisar la temperatura de los productos congelados antes de almacenarlos.
- Evitar aceptar producto que este en contacto directo con el hielo, es importante contener una envoltura individualizado como una bolsa de plástico.
- Evitar producto que contenga hielo adherido en el producto por lo que, es signo de que, se haya vuelto a congelar, en este caso, se rechaza el producto.
- Colocar de forma inmediata a los congeladores para evitar la pérdida de la cadena de frío.
- Porcionar los productos para ser congelados.
- Emplear fundas de congelación para colocar los productos, de esta forma, se evita que, se modifique el sabor y la textura.
- Para ser almacenado dejar un espacio de 2 cm entre los productos.
- Posterior, controlar la temperatura del congelador.
- La temperatura adecuada para conservar los productos congelados es de 18°C bajo cero y para congelar es de 25°C bajo cero.

Actividades específicas para el almacenamiento de productos refrigerados

- Temperaturas por debajo de 4°C.
- Revisión de los productos, de acuerdo a las propiedades organolépticas.
- Colocar los productos en una estantería, limpia para evitar la contaminación de los productos.
- Almacenar los alimentos ácidos en recipientes de vidrio o porcelana.

- Evitar almacenar alimentos calientes, por lo que, modifica la temperatura del refrigerador, por lo que, promueve el crecimiento microbiano.
- Cubrir los alimentos con papel film o papel aluminio.
- Colocar los alimentos en recipientes pequeños para que, se refrigere en menor tiempo.

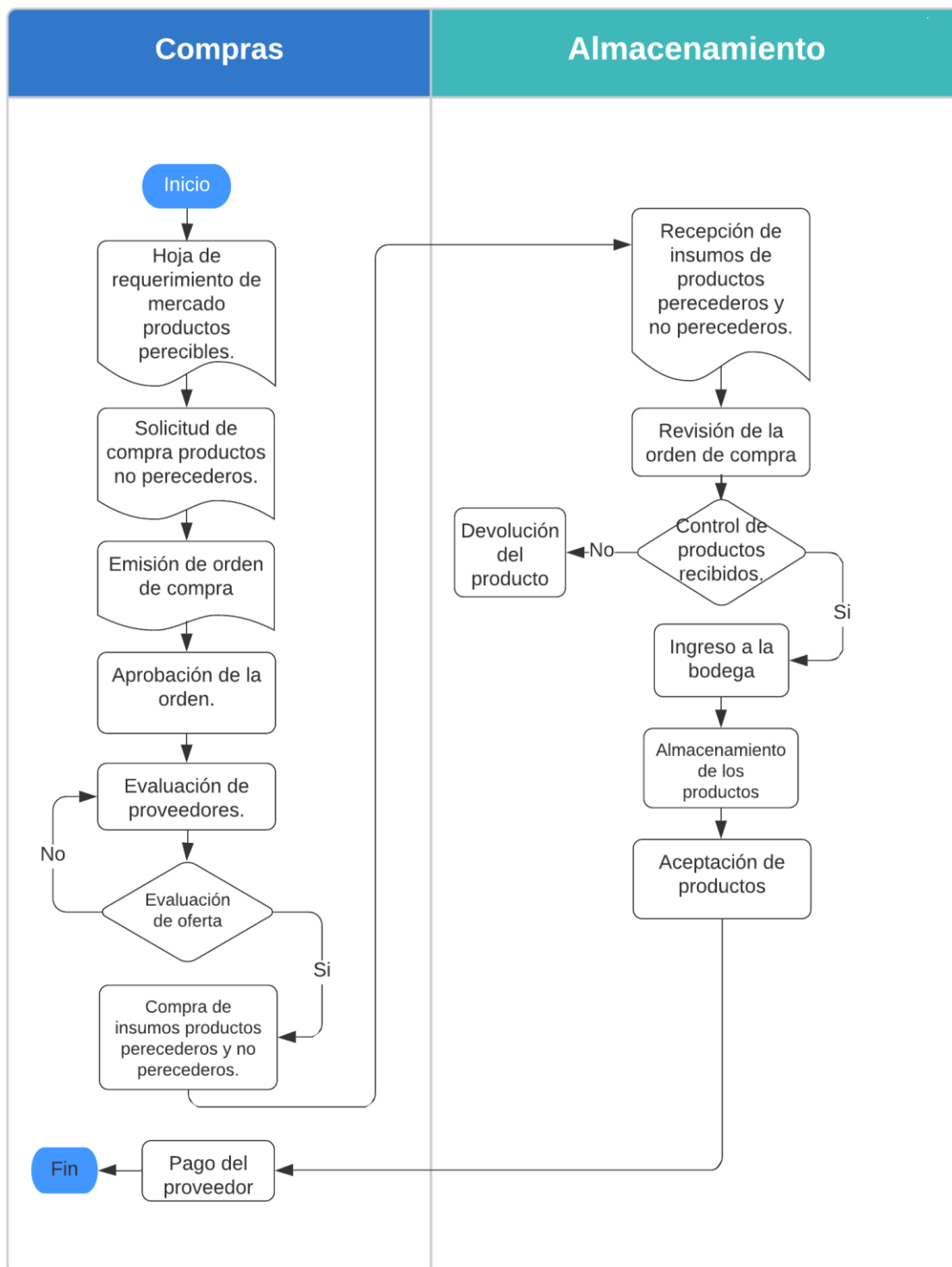
Actividades específicas para el almacenamiento de productos en seco

- La temperatura oscila entre 10°C y 21°C.
- Humedad relativa entre 50% y 60%.
- Colocar en una funda hermética o en un recipiente totalmente seco con tapa el producto si se haya sacado de la funda original.
- Rotular las fundas con la fecha, que se inicia hacer uso el producto.
- Revisar las fechas de caducidad de los productos.

La aplicación de las actividades a realizar durante el proceso es de vital importancia para proporcionar a los clientes alimentos sanos, seguros.

A continuación, se muestra el diagrama del proceso:

Ilustración 12. Proceso de compra de insumos y almacenamiento



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Ficha de proceso compra de insumos y almacenamiento

Nombre del proceso	Compra de insumos y almacenamiento.
Descripción	Adquisición de los productos perecederos y no perecederos destinados para la producción y la ubicación de los mismos en la bodega de acuerdo a las condiciones adecuadas de almacenamiento.
Misión/ objetivo	Describir los pasos a seguir para llevar a cabo la formalización de las requisiciones para adquirir los insumos.
Responsable	Encargado de bodega.
Destinatario	Personal de producción con la finalidad de satisfacer las necesidades de los comensales.
Inicio/ Fin	Inicia con la hoja de requerimiento de mercado y finaliza con el pago a los proveedores.
Entradas	Documentos de: <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de requerimiento de mercado de productos perecibles. • Solicitud de compra de productos no perecederos. • Orden de compra.
Salidas	Documentos de: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de insumos. • Pago a proveedores.
Indicadores	Inventario/ ventas
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario. • Pago a proveedores.
Procedimientos asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Producción. • Servicio.
Aplicación informática	No aplica.

Fuente: elaboración propia.

Producción

Es un proceso esencial para el desarrollo del restaurante, en el que, se transforman los insumos en platos terminados, mismos que, son expedidos para satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación, se muestra la propuesta de los procesos en el área de producción, aplicable a cualquier establecimiento de alimentos y bebidas, misma que, está formada por: la gestión del talento humano, la gestión tecnológica con la finalidad

de reducir los tiempos durante su ejecución. Para el desarrollo del proceso, se requiere de los siguientes pasos:

- **Revisión de equipo y maquinaria de cocina**

Se propone que el equipo y la maquinaria sea revisada exhaustivamente, por lo que, el correcto funcionamiento hace que el proceso sea eficiente, ejecuta una gestión idónea de los pedidos, evita retrasos, así como, también, que estén limpios, sanos y completos; puesto que, al hacer uso pudiese causar accidentes y daños que implicarían costos.

Es importante aplicar el mantenimiento preventivo, realiza revisiones periódicas para evitar contratiempos y garantizar la atención de calidad a los comensales.

Revisión de la planificación de menú

Durante la revisión del menú establecido, tener en cuenta todos los productos que, se requiera para la producción, sin dejar de lado alguno, por lo que, retrasaría el proceso y, se invertiría más tiempo en solicitar el insumo faltante.

- **Requisición de la materia prima**

Elaborar una hoja de requisición de la materia prima, una vez realizada la revisión de los productos que, se requiere por parte del chef para iniciar la producción, misma que, es emitida al área de almacenamiento para su remisión:

- **Recepción de materia prima**

Para la recepción de la materia prima, revisar que los productos solicitados este completo, que correspondan en cantidad y calidad; en caso de no estar acorde a lo requerido, se solicita lo faltante a través del documento de requisición de materia prima, evidencia que no estuvo completo el pedido para posterior tomar correctivos y, evitar, que se repita la situación en caso de serlo.

- **Preparación del *mise in place***

Es la preparación previa al servicio, en la que, se realiza el preparativo de los ingredientes acorde al menú; que consta de los siguientes pasos:

- Limpiar y desinfectar los vegetales, verduras, hortalizas como de los espacios a usar.
- Limpiar los productos cárnicos, porcionar de acuerdo a los cortes definidos.
- Realizar todos los cortes de los vegetales y almacenarlos correctamente para que el personal que lo emplee conozca la ubicación.
- Elaborar los fondos (blanco, oscuro, *fumet*) de acuerdo al caso.
- Elaborar las salsas en caso de requerir, para el momento del servicio ponerla a punto.
- Pre elaborar los platos dispuestos en el menú.
- Revisar que todo lo planificado esté a punto para el servicio.

Lo que facilita que, se reduzcan los tiempos, agiliza el proceso y por ende, brindar un servicio de calidad sin retrasos.

- **Preparación**

Una vez que ingrese la comanda o pedido, el chef gritar lo que solicita, para que los ayudantes de cocina se dividan lo requerido, como: la entrada, plato fuerte, postre, bebida o el plato a la carta, de acuerdo a lo que ofrezca el establecimiento de alimentos y bebidas; lo que garantiza que, se simplifique los tiempos, ejecuta en el menor tiempo lo solicitado. Las comandas salen en el mismo orden en el que ingresan para evitar inconvenientes con los comensales.

- **Montaje de platos**

Consideraciones a tener en cuenta en el emplatado:

- Emplear la vajilla adecuada.
- Manejar porcentajes equilibrados, lo ideal es 50% de proteína, 20% de carbohidrato, 20% de vegetales y 10% de salsa.

- Tener en cuenta un reloj imaginario en el plato para colocar los alimentos. Se sugiere colocar a las 2 la proteína, a las 10 los carbohidratos y entre las 3 y las 9 los vegetales.
- Resaltar el producto principal del plato.
- Tener en cuenta la textura, color, altura, sabor en el plato.
- Evitar que sea todo frito, asado o hervido.
- La decoración es comestible en su totalidad.
- Revisar que esté limpio el plato previo al servicio.

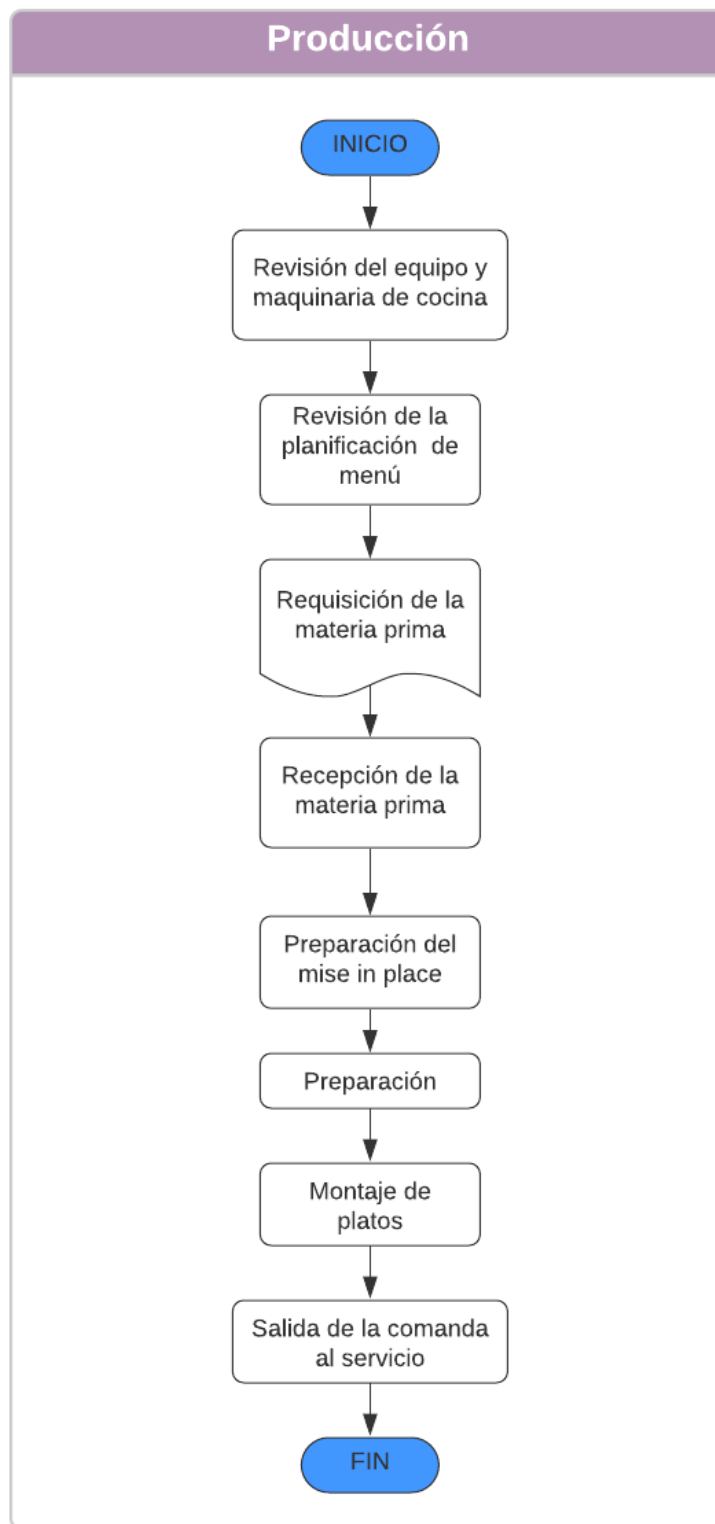
Además, es importante tener en cuenta el peso de los platos:

- Entrada 90 gr
- Sopa 250 ml
- Plato fuerte de 380 gr a 420 gr
- Postre de 80 gr a 145 gr

- **Salida de la comanda al servicio**

El chef canta la orden que sale, para que el personal de servicio lleve a la mesa, de acuerdo a lo solicitado, y revisar que este correctamente.

A continuación, se muestra el diagrama del proceso:

Ilustración 13. Producción

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Ficha de proceso de producción

Nombre del proceso	Producción.
Descripción	Consiste en la transformación de los insumos en un plato terminado, solicitado por los clientes.
Misión/ objetivo	Producir platillos mediante el empleo de productos de calidad.
Responsable	Chef.
Destinatario	Clientes. Se pretende cubrir la necesidad de alimentación.
Inicio/ Fin	Inicia con la revisión del equipo y maquinaria de cocina y finaliza con la salida de la comanda al servicio.
Entradas	Documentos de requisición de la materia prima.
Salidas	No aplica.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de materia prima + trabajo = costo de producción. • Porcentaje de merma.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Número de comandas.
Procedimientos asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y almacenamiento de insumos. • Servicio.
Aplicación informática	No aplica.

Fuente: elaboración propia.

Servicio

El servicio es el proceso clave del establecimiento de alimentos y bebidas, pues, es la razón de ser que hace posible obtener réditos económicos, donde los clientes reciben la atención, convirtiéndose un tiempo decisivo, por lo que, depende del servicio, la eficiencia, de la atención brindada de forma oportuna y de la satisfacción que, se da desde la entrada hasta la salida del cliente para que retorne, es así que, la persona encargada es un buen anfitrión durante todo el proceso. A continuación, se indica el protocolo para prevenir el contagio de COVID -19, para los clientes al ingreso del establecimiento:

Protocolo de prevención de COVID-19 en las actividades de restaurante orientado para los clientes

- Revisar que los clientes tengan los elementos de bioseguridad como la mascarilla de manera obligatoria para el ingreso al establecimiento.
- Al ingreso al establecimiento se toma la temperatura, colocar alcohol en las manos de los clientes.
- Los clientes como regla general mantener el distanciamiento social de 2 metros.
- Recomendar a los clientes el lavado de manos previo al consumo de los alimentos.
- Disponer de divisiones en las mesas para evitar el contagio.
- Respetar la capacidad de comensales dispuesto para cada establecimiento.
- Ventilación de los espacios tanto de producción como de servicio.
- Ventilar el área del comedor posterior a cada servicio.
- Disponer de pantallas que protejan al personal.
- Fomentar el pago sin contacto.

Para ello, se plantea el siguiente proceso:

- **Entrada del cliente**

El personal encargado está atento al ingreso del cliente para realizar el protocolo correctamente por lo que, es un momento crítico y fundamental de acuerdo a que la primera impresión es la que cuenta. Normas básicas durante el proceso:

- Mirar a los ojos al cliente, sonreír.
- Usar el uniforme correctamente.
- Recogerse el cabello en su totalidad para evitar posibles accidentes en los platos.
- Dirigirse de forma educada y con respeto a los clientes.
- Tener conocimiento de la elaboración de cada uno de los platos que estén en el menú o carta con la finalidad de asesorar a los clientes.

- Evitar el uso del celular durante el servicio.

- **Bienvenida y entrega del menú o carta**

Aspectos a considerarse durante el proceso:

- Dar la bienvenida y saludar cordialmente al cliente.
- Ubicar al cliente en la mesa, ya sea que, esté disponible o a elección propia del comensal.

- **Toma de pedido**

- Entregar la carta al cliente.
- Dar a conocer la variedad de platos en el menú, carta.
- Proporcionar de alguna sugerencia como de un plato en específico.
- Informar sobre descuentos en caso de existir.
- Indicar el tiempo de espera para el servicio.
- Registrar la orden en la comanda que es el documento en donde, se anota lo que el cliente va a servirse, es importante disponer de una original para cocina, una copia para el mesero y, otra copia para la facturación.

- **Entrega de la comanda a producción**

- La mesera entrega al chef la comanda para que cante la orden en producción.
- Espera del mesero para la salida de la comanda.
- Se mantiene atenta al pedido que salga, si el chef lo mencione.
- Mantener contacto visual con la orden para realizar posibles correcciones.
- Revisión rápida de orden correcta.

- **Salida de la comanda solicitada**

El servicio depende de la categoría del establecimiento, a continuación, los pasos a seguir:

- Se sirve los aperitivos, de acuerdo al establecimiento.
- Se sirve la bebida en primer lugar, que es abierta delante del cliente.
- Retirar la vajilla del aperitivo, en caso de que, se haya servido.
- Servir los platos solicitados de acuerdo, al orden: entrada, plato fuerte y postre.
- Evitar el rose de los platos con la cubertería.
- Retirar los platos una vez que todos los miembros de la mesa hayan terminado.

- **Verificar que el cliente esté a gusto con la orden recibida**

Una vez servido lo solicitado por el cliente, es importante preguntar si el cliente está acorde con el servicio, en caso de existir inconvenientes brindar solución de inmediato, así como, también, requieran ordenar algo más o continuar con el servicio.

- **Facturación y toma de datos**

La facturación permite tener un control de la producción, por lo que, una vez concluido el servicio el cliente cancela lo consumido, la persona encargada es el cajero, que realiza lo siguiente:

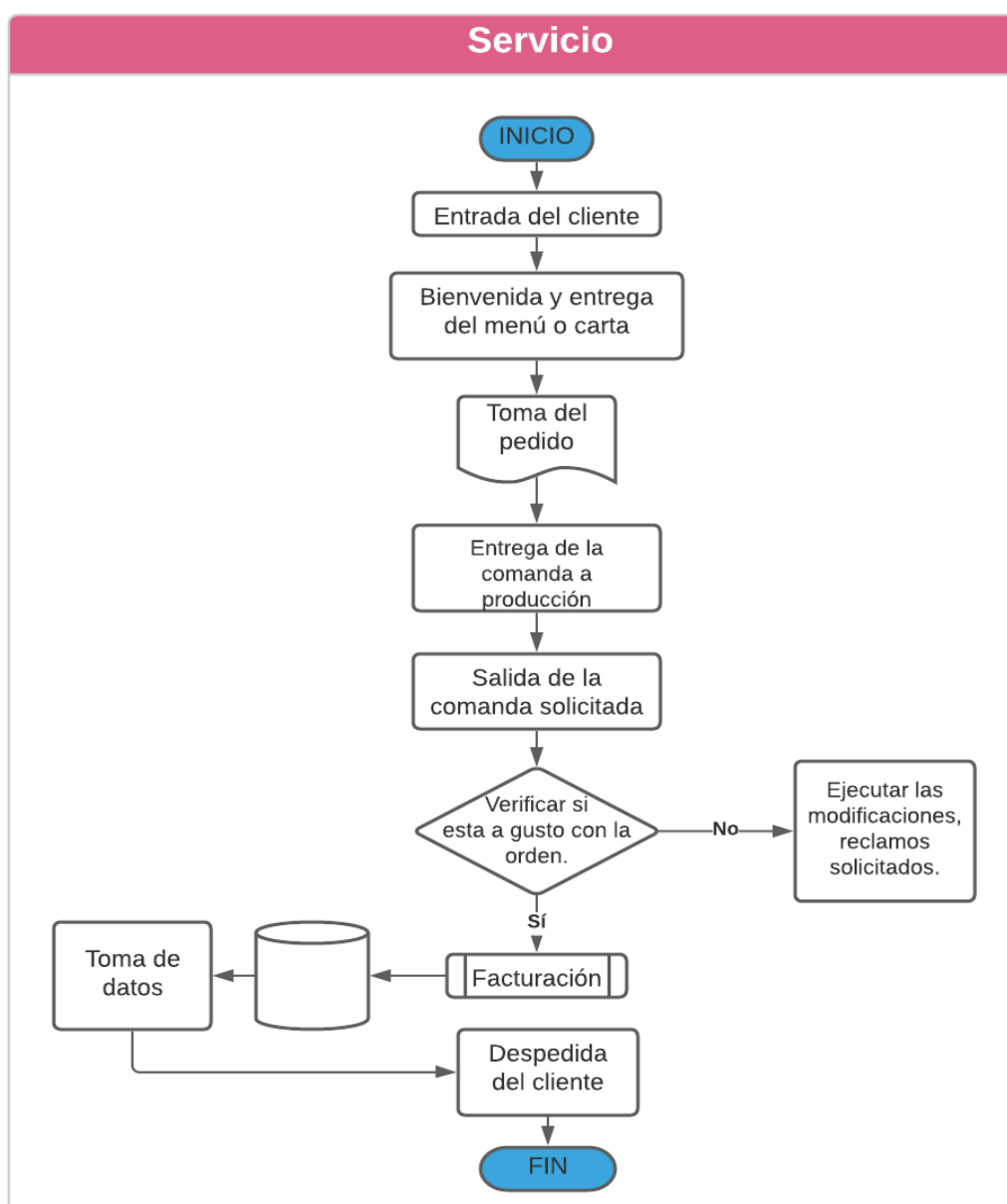
- Almacenar las comandas originales.
- Emplear la copia para la elaboración de la factura.
- Elaborar la factura de forma manual o electrónica.
- Toma de datos: nombres y apellidos, dirección, número telefónico, fecha, ruc o cedula de ciudadanía, detalle.
- Cálculo del valor total a cancelar.
- Cobrar la factura, de acuerdo al establecimiento el pago en efectivo, tarjeta de crédito.
- Elaborar y cuadrar la caja.

- **Despedida del cliente**

Despedirse de manera educada y respetuosa, menciona que fue un placer servirle y pronto regreso. Una vez que, el cliente se retire de la mesa realizar la limpieza y desinfección del espacio, cambiar el cubremantel para nuevamente disponer de la mesa para el servicio.

A continuación, se muestra el proceso del servicio:

Ilustración 14. Servicio



Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Ficha de proceso de servicio

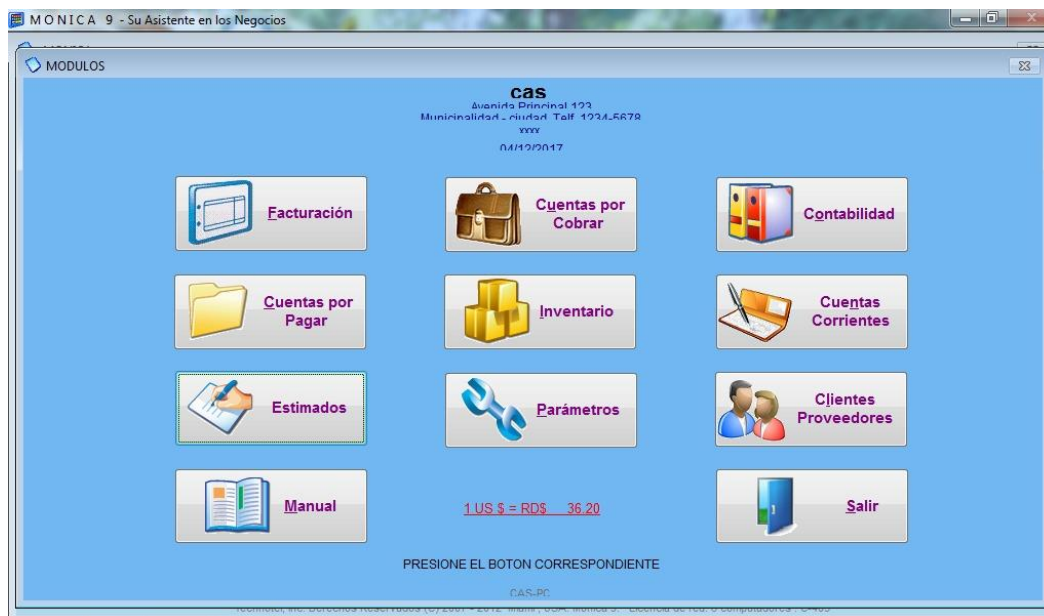
Nombre del proceso	Servicio.
Descripción	Es el proceso en donde, se atiende a los clientes que buscan tener una experiencia gastronómica de calidad para satisfacer sus necesidades.
Misión/ objetivo	Brindar un servicio de calidad para los clientes, mediante el cumplimiento de los procesos establecidos para un servicio satisfactorio.
Responsable	Mesero.
Destinatario	Dirigido para los clientes, con la finalidad de satisfacer sus necesidades.
Inicio/ Fin	Inicia con la entrada del cliente al establecimiento y finaliza con la despedida al cliente.
Entradas	Documento de: Comanda.
Salidas	Documento de: <ul style="list-style-type: none"> • Factura.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo del servicio. • Facturación por día.
Registros	La facturación presenta resultados obtenidos al finalizar la jornada.
Procedimientos asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Compra y almacenamiento de insumos. • Producción.
Aplicación informática	No aplica.

Fuente: elaboración propia.

Gestión de tecnología

Propone una amplia variedad de servicios que facilita entablar buenas relaciones con los clientes y, los proveedores, incrementar ingresos, mejorar los procesos y generar estrategias, es así que, se recomienda el sistema de control Mónica para los establecimientos de alimentos y bebidas, por lo que, es asequible, el cual, permite realizar facturas, controlar el inventario, elaborar lista de precios, generar lista de clientes, proveedores, manejo de cuentas por cobrar, cuentas corrientes y la contabilidad básica.

Ilustración 15. Sistema de control Mónica



Fuente: tomado de Sánchez (2018).

CONCLUSIONES

- El estado del arte y la práctica desplegada referente al modelo de gestión de procesos expuesta en este estudio, contribuyen a generar nuevos conceptos, lo que, conduce a crear conocimientos nuevos para la academia y las organizaciones enfocadas en servicios gastronómicos (alimentos y bebidas).
- El diagnóstico de los problemas de gestión de calidad existentes en los servicios gastronómicos del cantón Latacunga, a través del estudio mixto, evidencio las falencias internas de las organizaciones como la falta de estandarización de los procesos, mientras con respecto a los clientes, se evidencia que el servicio percibido en parte es adecuado.
- El instrumento de recolección de la información efectuado en la investigación contribuye con información importante en cuanto al modelo de gestión de calidad de procesos, lo cual, se convierte en un punto de partida para perpetrar futuras indagaciones.
- El identificar los componentes del modelo de gestión de calidad en las organizaciones de servicios gastronómicos, corrobora a generar un modelo con los elementos necesarios que permita reducir los tiempos en las áreas de: almacenamiento, producción y servicio, puesto que, gracias al establecimiento de las actividades a ejecutar ayuda a que el servicio sea cada vez mejor y, se ajuste a las necesidades de los clientes.

RECOMENDACIONES

- En cuanto a sistemas para los establecimientos de alimentos y bebidas, se recomienda el empleo del sistema de control Mónica que, ayuda a llevar de forma adecuada, ordenada y dispone de manera inmediata la información del establecimiento al momento de requerirlo, por otro lado, es asequible y fácil de usar, lo que ocasiona mayor productividad, innovación y disminución de costos.
- Es significativo la ejecución del modelo de procesos dispuesto, aplicable a los establecimientos de alimentos y bebidas indistintamente al tipo de comida que oferte, por lo que, es genérica, con la finalidad de gestionar efectivamente los procesos en sus áreas, aprovecha los recursos, por lo que, es importante los protocolos, actividades que son guía para mejorar el servicio en los restaurantes.
- La socialización del modelo es relevante con todos los colaboradores, que son quienes ejecutan los procesos y actividades a desarrollarse, de esta forma, se comprometen en trabajar en pro del establecimiento para alcanzar lo planificado, con miras a mejorar al servicio.
- En cuanto al recurso humano es importante proporcionar de incentivos a los clientes internos para esta forma fidelizarlos, además, son quienes están ejecuta los procesos y llevaran un servicio de calidad en el menor tiempo posible.
- En la actualidad es importante aplicar el marketing digital, dándose a conocer el establecimiento en las redes sociales de mayor acogida, así como, también, de evitar el contacto físico al momento de ordenar, mediante la elaboración de un menú o carta digital en donde el cliente revisa en cualquier lugar a través de su móvil de la oferta gastronómica que dispone el establecimiento.

- Mantener a la vanguardia de las innovaciones que, se desarrollen en la restauración, por lo que, los clientes siempre buscan tener experiencias diferentes y, son razones por las que el cliente retorne en busca del servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. M., Álvarez, I., & Bullón, J. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los Sistemas de Gestión y herramientas de calidad*. España: Ideas propias editorial.
- Arias, F. (2012). *Introducción a la metodología científica*. Caracas, Vneezuela.: Editorial Episteme.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. . México: Editorial Patria.
- Banco Central del Ecuador. (2019). Obtenido de Información económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (17 de Enero de 2020). La Economía Ecuatoriana se recuperará y crecerá 0,7% en 2020. Obtenido de [https://contenido.bce.f in.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PrevMacro.xlsx](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PrevMacro.xlsx)
- Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond Total Quality Management toward the emerging paradigm*. New York: McGraw-Hill College.
- Caicedo, M. (Diciembre de 2016). *Repositorio de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenidode [https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24504/1/476 %20MKT%20sp.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24504/1/476%20MKT%20sp.pdf)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.

- Carvajal, G., Figueroa, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por procesos. Un principio de la gestión de calidad*. Manta, Manabí; Ecuador: Mar Abierto
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (24 de Abril de 2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Madrid, España. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Cavassa, C. R. (Septiembre de 2017). Servicios turísticos. Argentina. Obtenido de <http://utntyh.com/wp-content/uploads/2017/09/Servicios-Tur%C3%ADsticos.pdf>
- Comité Empresarial Ecuatoriano. (17 de Abril de 2020). Oficio dirigido al IESS por impactos de la crisis sanitaria en el sector productivo . Quito, Ecuador.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (Marzo de 2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información. *Primera edición*, Pág.35,36.(F.F.Uribe,Ed.)Lima,Perú. Obtenido de <http://eprints.rclis.org/31012/1/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%2C%20indicadores%20estandar es.pdf>
- Corominas, J. (1987). *Breve diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid, España: Editorial Gredos S.A.
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Crosby, F. (1995). *Quality without tears. The art of hassle free management*. New York: McGraw Hill.
- Cruz, A. A., Orduña, M., & Álvarez, J. G. (23 de Julio de 2018). Evolución del concepto de calidad y los modelos de medición de calidad en el servicio.

Revista Innovaciones de negocio, Vol. 15(Núm. 30), pp. 259 - 278. México: Universidad Autónoma de Nuevo León, facultad de Contaduría Pública y Administración. Obtenido de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revista/article/view/291>

Cuatrecasas, L., & González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad. Implantación, control y certificación*. . Barcelona: Profit Editorial I., S.L.

Deming, E. (1986). *Out of the crisis. Quality productivity and competitive position*. . Madrid : Lavel. .

Española, R. A. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid, España.

Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universiad Rafael Urdaneta.

García, M. S., & Romero, M. C. (08 de Octubre de 2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa. Universidad Veracruzana*. Xalapa, Veracruz, México. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>

García, T. (Marzo de 2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/ evaluación*. Obtenido de <https://pdf4pro.com/amp/view/el-cuestionario-como-instrumento-de-57f4ec.html>

Goetsch, D., & Davis, S. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence*. Pearson.

Gonzalez, C. P. (Junio de 2017). *Gerencia de Servicio*. Colombia: Editorial Areandino . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

- Grönroos, C. (1984). A service Quality Model and Its Marketing Implications. *Revista European Journal of Marketing*, 36 - 43.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México, D.F.: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. .
- Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México, D.F. : Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (5 de Abril de 2018). *Revista Universidad Libre*. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/articloe/view/2130/1621>
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Fundamentos de marketing de servicios*. México: Cengage Learning.
- Imai, M. (1989). *La clave de la ventaja competitiva Japonesa*. México: Kaizen Institute Ltd.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>
- Ishikawa, K. (1986). *What is total quality control?* Colombia : Ediciones Versalles .
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Manual para ejecutivos* . Madrid :EdicionesDíazdeSantos,S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=rZgoVdPhJCAC&lpg=PP1&dq=libro%20de%20Manual%20de%20t>

C3%A9cnicas%20gerenciales%20de%20Juran%20en%20pdf&hl=es&pg=PP8#v=onepage&q&f=false

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Spain: Pearson Education Limited.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona, España. Obtenido de <https://ddd.uab.cat/record/129382>

Maldonado, J. Á. (2018). *Gestión de procesos*. Tegucigalpa: Mar Abierto.

Martínez, R., Tuya, L., Abreu, A., Martínez, M., & Cánovas, A. (Junio de 2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización . *Vol. 8(Núm.2)*. LaHabana, Cuba. Obtenidodehttp://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017

Méndez, A., & Astudillo, M. (2008). *La investigación en la era de la información*. México: Editorial Trillas.

Ministerio de Turismo. (19 de Diciembre de 2019). *Biblioteca*. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf

Ministerio de Turismo. (Abril de 2020). *Catastro de establecimientos turísticos*. Obtenidode<https://www.turismo.gob.ec/catastro-de-establecimientos-turisticos/>

Molina, O. (2014). *Calidad de los servicios*. Cuba.

- Mora, V. (2015). *El mapa de procesos y análisis de procesos clave. Área temática: Calidad*. Obtenido de <https://docplayer.es/5466282-El-mapa-de-procesos-y-analisis-de-procesos-clave-area-tematica-calidad.html>
- Morillo, M., & Morillo, M. (07 de Marzo de 2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Vol. XXII*, pÁG. 111 - 131. Mérida, Venezuela.
- Moya, J. P. (1997). *Estrategia gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. .
- Münch, L. (1998). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas.
- Novillo, E., Parra, E., Ramón, D., & Lopez, M. (2017). *Gestión de la Calidad: Un enfoque práctico* . Guayaquil - Ecuador: Grupo Compás.
- Ohno, T. (1982). *Workplace management*. Madrid: JMA Management Center Inc.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Tokio, Japan : Diamond Inc.
- Ontaneda, I. (25 de Mayo de 2020). Créditos irán a ayudar a mitigar impacto de crisis en sector productivo. Obtenido de <http://www.camae.org/comercio/ministerio-de-produccion-creditos-iran-a-ayudar-a-mitigar-impacto-de-crisis-en-sector-productivo/>
- Oviedo, H. C., & Arias, A. C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach.*, Vol. XXXIV(No.4), Págs.572-580. Colombia. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>

- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Parasuraman, A. P., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Revista research gate*, Vol.49,pp.41-50.Obtenidodeh <https://www.researchgate.net/publication/329049970>
- Pinos, L. (18 de Septiembre de 2014). *Repositorio Universidad Técnica Particular de Loja*.Obtenidodehhttp://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11050/1/Pinos_Vergara_Liliana_Elizabeth.pdf
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). International Journal of Contemporary Hospitality Management. *Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises*, Vol.1, Págs. 326 - 339.
- Plasencia, M. (2017). *Repositorio Universidad César Vallejo* . Obtenido de Escuela de Posgrado:https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8428/Plasencia_AMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ponsati, E. G., & Campos, M. Á. (2005). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Ramos, E. (19 de Diciembre de 2019). El liderazgo y su impacto en la gestión de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Ecuador. Pág 156-164. Ambato, Ecuador: Revista de Investigación Enlace Universitario. Obtenido de<https://enlace.ueb.edu.ec/index.php/enlaceuniversitario/article/view/70/117>
- Roger, J. L., & Cejas, M. (2018). La calidad de servicio y desarrollo sostenible del turismo en Santa Cruz Galápagos. *Revista Científica Electrónica de Ciencias*

Gerenciales. Negotium(Núm. 40), pp. 77-86. Venezuela: Fundación Unamuno. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org/pdf/40/art5.pdf>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector turístico Ecuador: Alojamiento y servicios de comida. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 4.

Sánchez, C. E., Palomino, A. E., & Rivero, J. M. (2006). *Manual para la Integración de Sistemas de Gestión*. Madrid, España: Artegraf, S.A. .

Sánchez, M. (2018). *Monica 9/ Programa de Contabilidad/ ¿Como elaborar un inventario y una factura?* Obtenido de: https://www.youtube.com/watch?v=d_Pe sboppkl

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (Marzo de 2017). Sistema Ecuatoriano de Calidad. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/conoce-como-funciona-el-sistema-ecuatoriano-de-calidad/>

Shewhart, W. (1939). *Statistical method from the viewpoint of quality control*. United States of America: Lancaster press.

Sierra, I. (2020). 29 hábitos que nos cambiaron la vida. Trendhunting en pandemia. Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://www.negociosyestrategias.com.ec/servicios/#trendhunting>

Tamayo, G. (2001). Diseños muestrales en la investigación. *Vol. 4*(No. 7), Págs.1-14. Obtenido de <file:///C:/Users/Jenny/Downloads/Dialnet-DisenosMuestralesEnLaInvestigacion-5262273.pdf>

Universidad Oberta de Catalunya. (09 de Enero de 2016). *¿Cómo funciona la gestión de la calidad en otros países?* España.

Useche, M., Barragán, C., Salazar, F., & Sánchez, P. (22 de Agosto de 2020). *Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19*, Pág. 59-86. Cali, Colombia.
doi:www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

Wu, Y., & Wu, A. (1997). *Diseño robusto utilizando los métodos Taguchi*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A .

Yanez, D. (Mayo de 2020). *Enfoque de investigación: tipos y características*.
Obtenido de <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>

ANEXOS

Anexo N. 1 Catastro de establecimientos de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Latacunga.

Nombre Comercial	Número de registro	Actividad	Clasificación	Categoría	Provincia	Cantón	Parroquia
Napolitan´s pizzería	0501500391	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Nápoles pizzería	0501500461	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Chugchucaras Rosita	XLATAB-00000235	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Paradero La Finca	0501500048	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Marisquería el Chonerito	0501500357	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pollos Jimmy´s	XLATAB-00001062	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Casa del Pérez	0501500180	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Wings stop	0501500643	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Antigua tradición Latacungueña	0501500555	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Club Cotopaxi	XLATAB-00000187	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Doña Toita sabor & Familia	XLATAB-00001224	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
El gringo y la gorda	XLATAB-00000405	Alimentos y Bebidas	Restaurante	3 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Chalupas	XLATAB-00000439	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchí
La Castellana	XLATAB-00000362	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Di Fragole	0501500272	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pepas	0501500630	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Primera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
El Rey	XLATAB-00001030	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Los Pinos	XLATAB-00000458	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	San Juan de Pastocalle

Sabor Latino Restaurant	0501500379	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
La Española	0501500170	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Coyote Loco	XLATAB-00001231	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Ignacio Flores (Parque Flores)
Asadero el Leñador 1	0501500447	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Gambero Rosso	0501500484	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Restauran San Luis	0501500482	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Flambé	XLATAB-00000245	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Punto de encuentro	0501500224	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Asadero el leñador	0501500134	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Buona pizzería restaurant	0501500452	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Buona pizzería restaurant 2	0501500556	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Rincón Típico Tc	0501500304	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pizzería Buona Sera	0501500546	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Campo & nata	0501610229	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchí
El pedregal Latacunga	0501500383	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Paradero el samaritano	XLATAB-00000309	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Guaitacama (Guaytacama)
El chagra	XLATAB-00000308	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	San Buenaventura
Chugchucaras rosita 1	XLATAB-00000243	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Cuchara de palo	0501500657	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
California	XLATAB-00001581	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Pits	0501500692	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial

Fútbol Times	XLATAB-00000369	Alimentos y Bebidas	Restaurante	3 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
El Gran Bucanero	0501500487	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Parrilladas Don Jorge	0501500586	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Asadero el llanero	XLATAB-00000683	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
La hueca	0501500684	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
El anzuelo	XLATAB-00000338	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Chugchucaras la mama negra	XLATAB-00000205	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Paradero mirabel	XLATAB-00000451	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	San Buenaventura
Asadero Santiaguito	0501530463	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Guaitacama (Guaytacama)
Charlie comida rápida del mar	XLATAB-00001330	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Ignacio Flores (Parque Flores)
Los Esinos	0501500457	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Paradero Miraflores	XLATAB-00001085	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchí
Abuelo Ribs &Wings	0501500410	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Kartul	XLATAB-00001325	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
La Marquesa Mexican Grill	0501500675	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Chifa Taiwán	XLATAB-00000236	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz
Chifa china	0501500111	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Chugchucaras Rosita 2	XLATAB-00000234	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	11 de Noviembre (Ilinchisi)
Pizzería sabores de Italia	0501500455	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
San Ignacio	0501500611	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Monaco parrillada y pizzas	0501500721	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
La Avelina	XLATAB-00000213	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchí

D´campes 2	0501500349	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
El Boliche	0501590562	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	San Juan de Pastocalle
Pizzeria d´Angelo 3	0501500491	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pizzeria d´Angelo 2	0501500485	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pizzeria d´Angelo	0501500486	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Rommelyus	0501500477	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Parrilla Quilotoa	0501500242	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Mikey´s grill	XLATAB-00001107	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Pizzeria los tios	XLATAB-00000609	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Chifa Dragón	0501500351	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Placer el	0501500456	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
El alabado restaurante & grill	0501500615	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Casa guillo	XLATAB-00000310	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchi
Kfc	XLATAB-00001021	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Los ceviches de la Rumiñahui	XLATAB-00001012	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
La Tablita del Tartaro	XLATAB-00000952	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Mayflower	XLATAB-00001000	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Menestras del negro	XLATAB-00001022	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
American deli	XLATAB-00001023	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Tropi Burger	XLATAB-00001025	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Gus	XLATAB-00001035	Alimentos y Bebidas	Restaurante	2 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
D´campo Pollos a la Brasa	0501500551	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial

Asadero el Vaquero 2	0501500371	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Asadero el Vaquero	0501500370	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Sol de Manta Cevicheria express el 2	0501500488	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Sol de Manta Cevicheria express	0501500489	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Sol Coco Manta	0501500490	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Segunda	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Nefeles	0501500598	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Parrilladas Mama Miche	0501500281	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Buon Giorno ii	0501500624	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Tercera	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Guadalajara grill	0501500584	Alimentos y Bebidas	Restaurante	Cuarta	Cotopaxi	Latacunga	Latacunga, cabecera cantonal y capital provincial
Pappa	XLATAB-00000973	Alimentos y Bebidas	Restaurante	3 tenedores	Cotopaxi	Latacunga	Tanicuchí
Asadero llanero parrilladas	XLATAB-00000681	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Camarón reventado	XLATAB-00001002	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	Eloy Alfaro (San Felipe)
Súper pollo	XLATAB-00000652	Alimentos y Bebidas	Restaurante	1 tenedor	Cotopaxi	Latacunga	La Matriz

Anexo N. 2 Encuesta dirigida a los propietarios de establecimientos de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Latacunga.

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	Sede Ambato			
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS PARA SERVICIOS GASTRONÓMICOS					
Encuesta Propietarios					
Introducción: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información sobre los procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga.					
Instrucciones :					
Lea detenidamente y marque con una X su respuesta. Responda a las siguientes preguntas de acuerdo a lo siguiente:					
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo					
1) Edad:	2) Sexo:				
<input type="checkbox"/> 20 - 30 años <input type="checkbox"/> 31 - 40 años <input type="checkbox"/> 41 - 50 años	<input type="checkbox"/> 51 - 60 años <input type="checkbox"/> 65 años o mas	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino			
3) Nivel de instrucción:					
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Otros _____					
Preguntas Generales:					
4) Considera usted que en el establecimiento existen procedimientos adecuados.	1	2	3	4	5
5) Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.					
6) Dispone de total conocimiento de las responsabilidades correspondientes al cargo de los trabajadores del establecimiento.					
7) Para las actividades administrativas y operativas existen procedimientos definidos.					
8) De los siguientes departamentos, cual dispone:	SI	NO			
Marketing					
Investigación y desarrollo					
Control de riesgos					
Recurso humano					
Calidad					

Ventas								
Compras								
Facturación								
Producción								
Servicio post venta								
Gestión de impactos								
Gestión de inventarios								
Control de presupuestos y tesorería								
Sistemas								
Servicios generales								
9) Existen problemas de comunicación entre las áreas que afectan al establecimiento.								
10) Considera que presenta dificultades como la falta de estandarización de los procesos en el establecimiento.								
11) La gerencia ha definido sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables para la satisfacción de los clientes.								
12) El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación, operación y control de los procesos.								
13) El establecimiento ha ejecutado estudios comparativos con otras empresas con el objetivo de buscar la mejora continua.								
14) Usted considera que el manejo de la información permite el desarrollo continuo de la empresa, la toma de decisiones y la innovación.								
15) Usted considera que los procesos permiten ejecutar acciones correctivas y preventivas que aportan al desarrollo de la empresa.								
16) Usted considera que los procesos, son considerados como un elemento para que el cliente elija un establecimiento de alimentos y bebidas.								
17) La adecuada operación e interacción de los procesos permite que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.								
18) La descripción de los procesos de la empresa es importante para mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.								
19) Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del establecimiento.								

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo N. 3 Encuesta dirigida a los clientes de establecimientos de Alimentos y Bebidas de la ciudad de Latacunga.

	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	Sede Ambato			
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE PROCESOS PARA SERVICIOS GASTRONÓMICOS					
Encuesta Consumidores					
Introducción: La presente encuesta tiene la finalidad de recopilar información sobre los procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga.					
Instrucciones : Lea detenidamente y marque con una X su respuesta. Responda a las siguientes preguntas de acuerdo a lo siguiente:					
1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo					
1) Edad:		2) Sexo:			
<input type="checkbox"/> 20 - 30 años <input type="checkbox"/> 31 - 40 años <input type="checkbox"/> 41 - 50 años	<input type="checkbox"/> 51 - 60 años <input type="checkbox"/> 65 años o mas	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino			
3) Nivel de instrucción:					
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Otros _____					
Preguntas Generales:					
4) Considera usted que el proceso del servicio en el establecimiento de alimentos y bebidas que haya visitado en la ciudad es adecuado.	1	2	3	4	5
5) El tiempo de espera mientras le sirven el pedido es adecuado.					
6) El pedido realizado a sido acorde a lo solicitado.					
7) Considera que es importante la implementacion de un modelo adecuado de gestión de procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad.					

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo N. 4 Validación de la encuesta dirigida a los propietarios

La encuesta está canalizada a obtener información a los propietarios, administradores de los establecimientos de alimentos y bebidas, la presente está compuesta por 19 preguntas de tipo ordinal, nominal y escalar. La validación del instrumento, se desarrolló a través del método *Alfa de Cronbach* aplicada en 10 establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad de Latacunga seleccionados aleatoriamente, dicha información obtenida fue transferida al programa estadístico *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*, donde se efectuó el proceso de validación, en el que, se obtuvo los siguientes resultados:

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,802	,803	15

ESTADÍSTICAS DE ELEMENTO

	Media	Desviación estándar	N
Considera usted que en el establecimiento existen procedimientos adecuados.	3,70	,483	10
Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.	3,90	1,101	10
Dispone de total conocimiento de las responsabilidades correspondientes al cargo de los trabajadores del establecimiento.	4,30	,483	10
Para las actividades administrativas y operativas existen procedimientos definidos.	2,20	1,317	10
Existen problemas de comunicación entre las áreas que afectan al establecimiento.	3,50	,527	10
Consideran que presenta dificultades como la falta de estandarización de los procesos en el establecimiento.	4,00	,943	10
La gerencia ha definido sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables para la satisfacción de los clientes.	2,80	1,135	10
El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación, operación y control de los procesos.	2,50	1,080	10
El establecimiento ha ejecutado estudios comparativos con otras empresas con el objetivo de buscar la mejora continua.	4,10	,568	10

Usted considera que el manejo de la información permite el desarrollo continuo de la empresa, la toma de decisiones y la innovación.	4,40	,699	10
Usted considera que los procesos permiten ejecutar acciones correctivas y preventivas que aportan al desarrollo de la empresa.	4,60	,516	10
Usted considera que los procesos, son considerados como un elemento para que el cliente elija un establecimiento de alimentos y bebidas.	4,10	,994	10
La adecuada operación e interacción de los procesos permite que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.	4,80	,422	10
La descripción de los procesos de la empresa es importante para mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	4,60	,516	10
Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del establecimiento.	4,80	,422	10

ESTADÍSTICAS DE ELEMENTO DE RESUMEN

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/Mínimo	Varianza	N de elementos
Medidas de elemento	3,887	2,200	4,800	2,600	2,182	,668	15
Varianzas de elemento	,648	,178	1,733	1,556	9,750	,264	15

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera usted que en el establecimiento existen procedimientos adecuados.	54,60	36,489	,336	,797
Los procesos que se desarrollan en el establecimiento se rigen a procedimientos preestablecidos.	54,40	29,378	,678	,765
Dispone de total conocimiento de las responsabilidades	54,00	33,111	.959	,768

correspondientes al cargo de los trabajadores del establecimiento.				
Para las actividades administrativas y operativas existen procedimientos definidos.	56,10	24,544	,951	,726
Existen problemas de comunicación entre las áreas que afectan al establecimiento.	54,80	39,956	-,233	,822
Consideran que presenta dificultades como la falta de estandarización de los procesos en el establecimiento.	54,30	48,233	-,798	,880
La gerencia ha definido sistemas y procesos comprensibles, gestionables y mejorables para la satisfacción de los clientes.	55,50	27,611	,820	,748
El establecimiento cuenta con los documentos para la planificación, operación y control de los procesos.	55,80	26,844	,953	,734
El establecimiento ha ejecutado estudios comparativos con otras empresas con el objetivo de buscar la mejora continua.	54,20	34,178	,629	,781
Usted considera que el manejo de la información permite el desarrollo continuo de la empresa, la toma de decisiones y la innovación.	53,90	35,878	,276	,800
Usted considera que los procesos permiten ejecutar acciones correctivas y preventivas que aportan al desarrollo de la empresa.	53,70	35,344	,499	,789
Usted considera que los procesos, son considerados como un elemento para que el cliente elija un establecimiento de alimentos y bebidas.	54,20	32,400	,467	,787
La adecuada operación e interacción de los procesos	53,50	37,167	,259	,800

permite que tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.				
La descripción de los procesos de la empresa es importante para mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.	53,70	34,678	,614	,783
Cree usted que la implementación de procedimientos estandarizados mejorará los resultados del establecimiento.	53,50	36,722	,348	,797

ESTADÍSTICAS DE ESCALA

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
58,30	38,678	6,219	15

El coeficiente de Alfa de Cronbach es igual a ,802 lo que es considerado como adecuado, con lo que, queda validado el instrumento a emplearse con el fin de lograr los objetivos de la investigación.

Anexo N. 5 Validación de la encuesta dirigida a los clientes

La encuesta está canalizada a obtener información a los clientes de los establecimientos de alimentos y bebidas, la presente está compuesta por 7 preguntas de tipo ordinal, nominal y escalar. La validación del instrumento, se desarrolló a través del método *Alfa de Cronbach* aplicada a 20 personas en la ciudad de Latacunga, dicha información obtenida fue transferida al programa estadístico *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*, donde se efectuó el proceso de validación, en el que, se obtuvo los siguientes resultados:

ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,790	,799	4

ESTADÍSTICAS DE ELEMENTO

	Media	Desviación estándar	N
Considera usted que el proceso del servicio en el establecimiento de alimentos y bebidas que haya visitado en la ciudad es adecuado.	3,25	1,251	20
El tiempo de espera mientras le sirven el pedido es adecuado.	3,70	,923	20
El pedido realizado ha sido acorde a lo solicitado.	3,95	,945	20
Considera que es importante la implementación de un modelo adecuado de gestión de procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad.	3,95	1,099	20

ESTADÍSTICAS DE ELEMENTO DE RESUMEN

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ Mínimo	Varianza	N de elementos
Medidas de elemento	1,713	1,250	1,950	,700	1,215	,109	4
Varianzas de elemento	1,130	,443	1,488	,713	1,838	,110	4

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Considera usted que el proceso del servicio en el establecimiento de alimentos y bebidas que haya visitado en la ciudad es adecuado.	11,80	6,411	,705	,550	,691
El tiempo de espera mientras le sirven el pedido es adecuado.	11,15	6,788	,721	,538	,867

El pedido realizado ha sido acorde a lo solicitado.	10,90	6,937	.654	,533	,716
Considera que es importante la implementación de un modelo adecuado de gestión de procesos en los establecimientos de alimentos y bebidas de la ciudad.	10,90	7,568	,381	,179	,844

ESTADÍSTICAS DE ESCALA

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
14,85	11,082	3,328	4

El coeficiente de Alfa de Cronbach es igual a ,790 lo que es considerado como moderada, con lo que, queda validado el instrumento a emplearse con el fin de lograr los objetivos de la investigación.