

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

TEMA:

**Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del
Nino, en la ciudad de Guayaquil**

AUTOR:

Jazmin Sarai Lozano Cortez

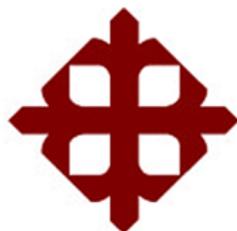
**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y
Hoteleras**

TUTOR:

Ec. Luis Fernando Albán Alaña, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Lozano Cortez, Jazmin Sarai**, como requerimiento para la obtención del título de Licenciado/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

TUTOR

Ec. Luis Fernando Albán Alaña, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lozano Cortez, Jazmin Sarai

DECLARO QUE:

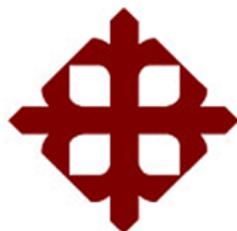
El Trabajo de Titulación, **Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del Niño, en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de Licenciado/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021

AUTORA


Lozano Cortez, Jazmin Sarai.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Lozano Cortez, Jazmin Sarai

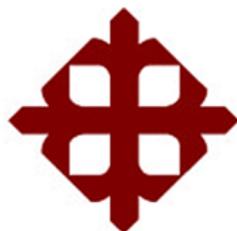
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del Nino, en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA



Lozano Cortez, Jazmin Sarai.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del Niño, en la ciudad de Guayaquil**, presentado por la estudiante **Lozano Cortez, Jazmin Sarai**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 0% por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

URKUND

Documento	TT_Lozano_Jazmin.docx (D111761084)
Presentado	2021-08-27 12:47 (-05:00)
Presentado por	jazmin.lozano@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	luis.alban01.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	TT_Lozano_Jazmin Mostrar el mensaje completo

0% de estas 52 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Ec. Luis Fernando Albán Alaña, Mgs.

TUTOR

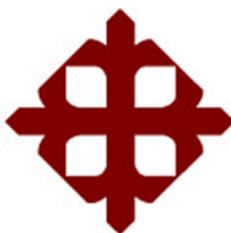
Agradecimiento

Gracias mamá, por nunca darte por vencida, porque hiciste lo imposible para que yo lograra alcanzar este nuevo logro, gracias a mi familia y a mis amigos, que de alguna u otra manera me ayudaron en este proceso, ya sea ayudándome con ideas, puntos de vistas o con palabras de aliento; estaré eternamente agradecida con ustedes.

LOZANO CORTEZ JAZMIN SARAI

DEDICATORIA

**Le dedico este trabajo a Dios, a mi hermano, pero especialmente a mi madre:
Rita, este logro es completamente tuyo.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ec. Luis Fernando Albán Alaña, Mgs.

TUTOR

Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA O DELEGADO

Lcda. Nadia Acosta Ramírez, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Ing. Alexandra Murillo Paladines

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y
HOTELERAS**

Calificación

APELLIDOS Y NOMBRES	NOTA FINAL DEL TUTOR
LOZANO CORTEZ JAZMIN SARAI	

Ec. Luis Fernando Albán Alaña, Mgs.

TUTOR

Índice General

Resumen.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Introducción.....	2
Antecedentes.....	4
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema.....	7
Justificación.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Capítulo 1.....	9
1.1 Marco Teórico y referencial.....	9
1.1.1 Teoría: Economía sostenible.....	9
1.1.2 Teoría: Restaurant Procurement Management.....	11
1.1.3 Teoría: Dineserv.....	13
1.1.4 Teoría: Ciclo de Deming.....	17
1.1.5 Teoría: Matriz BCG.....	19
1.1.6 Teoría: Revenue Management.....	21
1.2 Marco Legal.....	23
1.2.1 Organización de las Naciones Unidas.....	23
1.2.2 Ley de Turismo.....	24
1.2.3 Reglamento de alimentos y bebidas.....	25
1.3 Marco Conceptual.....	26
1.3.1 Cliente.....	26
1.3.2 Calidad.....	26
1.3.3 Expectativa.....	27

1.3.4 Percepción.....	27
1.3.5 Fidelización.....	27
1.3.6 Satisfacción.....	27
Capítulo 2.....	28
2.1 Metodología de la Investigación.....	28
2.1.1 Enfoque cualitativo – Inductivo.....	28
2.1.2 Diseño de la investigación.....	29
2.1.3 Instrumentos de Medición.....	30
Capítulo 3: Análisis y discusión de datos.....	36
3.1 Análisis de los resultados.....	36
3.1.2 Análisis de la entrevista: gerente.....	40
3.1.3 Análisis de encuestas.....	45
3.2 Discusión de datos.....	56
3.2.1 Discusión herramientas de medición.....	56
3.2.2 FODA.....	57
3.2.3 PEST.....	58
Capítulo 4: Propuesta.....	64
4.1 Desarrollo económico.....	64
4.1.1 Revenue Management.....	64
4.1.2 Matriz BCG.....	67
4.1.3 Ticket promedio de consumo.....	69
4.1.4 BPM.....	69
4.1.5 Dineserv – Protocolo de servicio.....	70
4.1.6 Ciclo de Deming.....	71
4.2 Desarrollo Social.....	72
4.2.1 Capacitaciones.....	72
4.3 Desarrollo Ambiental.....	73

4.3.1 Reducción de merma – Procurement Management	73
Bibliografía	78
Anexos	84
Anexo 1: Ficha de observación.....	84
Anexo 2: Encuesta demográfica	89
Anexo 4: Entrevista Gerente y trabajadores.	99
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	102

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Concentración de establecimientos de alimentos y bebidas</i>	3
Tabla 2 <i>Elementos de la entrevista Dineserv</i>	14
Tabla 3 <i>Requisitos de categorización de alimentos y bebidas</i>	31
Tabla 4 <i>Dimensiones del Dineserv</i>	33
Tabla 5 <i>Modelo de Entrevista</i>	35
Tabla 6 <i>Respuesta promedio de la primera dimensión</i>	50
Tabla 7 <i>Respuesta promedio de la segunda dimensión</i>	51
Tabla 8 <i>Respuesta promedio de la tercera dimensión</i>	52
Tabla 9 <i>Respuesta promedio de la cuarta dimensión</i>	53
Tabla 10 <i>Respuesta promedio de la quinta dimensión</i>	54
Tabla 11 <i>Resultado de las ventas según la distribución de asientos</i>	66
Tabla 12 <i>Resultado de las ventas según la distribución de asientos con Table Mix</i>	66

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Estrategia de sostenibilidad. Adaptado de: <i>Explicación de la relación económica, ambiental y social de la sostenibilidad</i> , por Richards (2018). Triquels.	XVI
<i>Figure 2</i> Pasos para una adquisición inteligente. Tomado de: <i>Puntos claves a tener en cuenta para realizar una adquisición inteligente</i> , por Management Guide Team (2011).....	12
<i>Figure 3</i> Bases principales del ciclo de mejora continua	18
<i>Figure 4</i> Categorización de productos. Tomado de: Representación de la matriz BCG en ejes. Adaptada de <i>Consultora Espinosa</i> , Espinosa (2020).	20
<i>Figura 5</i> Yield Management. Tomado de: Estructura de aplicación del Yield Management para la comprensión de la gestión de ingresos. Adaptada de Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión, Castelló (2015), <i>Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión</i> . Bogotá: Universidad de Nueva Granada.	22
<i>Figura 6</i> Porcentaje de cumplimiento de categoría BPM	37
<i>Figura 7</i> Porcentaje de cumplimiento de servicio.....	39
<i>Figura 8</i> Porcentaje de cumplimiento de infraestructura	40
<i>Figura 9</i> Porcentaje de cumplimiento total de los requisitos de categorización del restaurante	40
<i>Figura 10</i> Porcentaje de motivo de visita.....	45
<i>Figura 11</i> Porcentaje de genero	46
<i>Figura 12</i> Porcentaje de rango de edad.....	46
<i>Figura 13</i> Porcentaje de rango de edad.....	47
<i>Figura 14</i> Porcentaje de cantidad de hijos	47
<i>Figura 15</i> Porcentaje de ingreso.....	48
<i>Figura 16</i> Media de aspectos tangibles	50
<i>Figura 17</i> Media de confiabilidad.....	51
<i>Figura 18</i> Media de capacidad de respuesta	52
<i>Figura 19</i> Media de garantía	54
<i>Figura 20</i> Media de empatía	55
<i>Figura 21</i> Porcentaje de comparativa de expectativa vs. percepción	55
<i>Figura 22</i> Ensaladas	60

Figura 23 Combos de Desayunos	61
Figura 24 Crepes de Sal	61
Figura 25 Waffle de Sal	62
Figura 26 Bebidas	63
Figura 27 Distribución de asientos sin Table Mix	65
Figura 28 Distribución de asientos con Table Mix	65
Figura 29 Bebidas en Combo.....	67
Figura 30 Crepes de Sal en Combo	67
Figura 31 Waffle de Sal en Combo.....	68
Figura 32 Bebida en Combo	68
Figura 33 Ensaladas en Combo	68
Figura 34 Bebidas en Combo.....	68
Figura 35 Aplicación del Ciclo de Deming	71

Índice de Anexos

Anexo 1: Ficha de observación.....	99
Anexo 2: Encuesta demográfica	104
Anexo 3: Encuesta Dineserv	116
Anexo 4: Entrevista Gerente y trabajadores	120

Resumen

Con el presente trabajo de titulación se busca elaborar un estudio el cual permita diseñar un plan de mejoras de los procesos del restaurante Crepes del Nino. Para realizar un correcto estudio, se utilizaron como instrumentos de medición la observación directa mediante una ficha elabora por el reglamento de alimentos y bebidas, entrevista para el gerente y trabajadores del establecimiento la cual está basada en conocer de manera más profunda el servicio, el entorno laboral y las infraestructuras y equipamientos, y para como modelo de encuestas se aplicó el modelo Dineserv, la cual fue aplicada a un total de 371 clientes que visitaron Crepes del Nino, para conocer su percepción vs expectativa. Para la observación directa se establecido el periodo del 5 al 9 de julio con una duración máxima de 120 minutos. Las entrevistas, fueron realizadas del 12 al 18 de julio en el horario nocturno y la aplicación de las encuestas se estableció de 1 al 8 de agosto, entre los rangos de 10:00am a 15:00pm y de 17:00pm a 22:00pm.

Entre los principales hallazgos que se obtuvieron están: mediante la observación se logró identificar fallas presentes en el servicio y en el proceso de producción; al aplicar las entrevistas se obtuvo que existe una falta de capacitación del recurso humano y los resultados que se obtuvieron con la aplicación de las encuestas fueron que a pesar de que en todas las dimensiones evaluadas la percepción superó a la expectativa, existían dimensiones las cuales la brecha diferenciadora era mínima, es decir que en estas aún se podían realizar mejoras para aumentar la brecha de diferencia. Mediante la aplicación del plan de mejoras se busca poder mantener un equilibrio con respecto al crecimiento económico, desarrollo social y el cuidado ambiental, generando así que el establecimiento sea capaz tener como base y promover una economía sostenible.

Palabras Clave: Plan de mejoras, economía sostenible, cocina francesa, procesos operativos.

Abstract

With this degree work, the aim is to develop a study which will allow the design of a process improvement plan for the Crepes del Nino restaurant. To carry out a correct study, direct observation was used as measurement instruments through a card elaborated by the food and beverage regulations, an interview for the manager and workers of the establishment which is based on knowing in a more profound way the service, the environment work and infrastructure and equipment, and as a survey model the Dineserv model was applied, which was applied to a total of 371 clients who visited Crepes del Nino, to know their perception vs. expectation. For direct observation, the period from July 5 to 9 was established with a maximum duration of 120 minutes. The interviews were carried out from July 12 to 18 at night and the application of the surveys was established from August 1 to 8, between the ranges of 10:00 am to 3:00 pm and from 5:00 pm to 10:00 pm.

Among the main findings that were obtained are: through observation it was possible to identify faults present in the service and in the production process; When applying the interviews, it was obtained that there is a lack of training of the human resource and the results obtained with the application of the surveys were that despite the fact that in all the evaluated dimensions the perception exceeded the expectation, there were dimensions which the differentiating gap was minimal, meaning that improvements could still be made to increase the difference gap. By applying the improvement plan, it is sought to be able to maintain a balance with respect to economic growth, social development and environmental care, thus generating that the establishment is able to base and promote a sustainable economy.

Keywords: Improvement plan, sustainable economy, French cuisine, operational processes.

Introducción

Desde el año 1950 hasta el 2019, se ha observado un crecimiento constante y gradual del porcentaje de aportación del turismo al Producto Interno Bruto (PIB), donde en el último año se registró que su aportación fue del 3% a nivel mundial (World Tourism Barometer, 2020). En Ecuador en el mismo año, el porcentaje de contribución que tuvo el turismo en el PIB fue de 2,2%, siendo este un total de 2.200 millones de dólares y se registró el ingreso de 1,5 millones de turistas extranjeros en el mismo año (Banco Central del Ecuador, 2019).

Con el paso de los años el turismo ha ido adquiriendo mayor grado de importancia por parte de los gobiernos de las diferentes naciones, de tal manera que han empezado a brindarle más protagonismo a la actividad turística dentro de sus planes y propuestas, para así lograr mejorar las economías de sus naciones, en especial en países de América latina como: Argentina, Brasil, Ecuador, Perú, Chile, Colombia y México. Las principales actividades de turismo que se promueven en los países mencionados previamente son: a) turismo de sol y playa, b) turismo de ocio, c) turismo de aventura, d) turismo natural, e) turismo sostenible, f) turismo cultural. Cada una de estas alternativas, indistintamente de la preferencia del turista, conlleva al enfoque central del turismo; proporcionar descanso, ocio y mejorar las relaciones interpersonales o intrafamiliares.

El servicio que comparten en común las diferentes prácticas de turismo es el de alimentos y bebidas, el cual es considerado un complemento fundamental para generar un impacto positivo en los turistas que visitan el país. No solamente los turistas extranjeros son quienes se encuentran envueltos en el consumo de alimentos y bebidas, además, los residentes de cada destino turístico ya sean estos locales o residentes, según Ruiz (2016), los ecuatorianos tienden a invertir un promedio del 21% de su salario básico en locales de comida rápida y un 5% en restaurantes en general.

Esta actividad no solamente tiene la capacidad de generar ingresos mediante la visita de turistas o locales de todas partes del mundo, sino que a su vez también tiene la habilidad de ser un generador importante de plazas de trabajo, por ejemplo, en el Ecuador los servicios de alimentos y bebidas generaron plazas de trabajo para un total de 88.839 personas, las que se distribuyeron entre 16.443 establecimientos registrados (Ministerio de turismo, 2021)

De acuerdo con el Ministerio de Turismo (2020), la mayor concentración de establecimientos de esta índole se encontraba dividida en las tres principales ciudades del Ecuador; Guayas, Pichincha y Cuenca, tal como se demuestra en la siguiente Tabla:

Tabla 1 *Concentración de establecimientos de alimentos y bebidas*

Provincia	Registro
AZUAY	1.708
BOLIVAR	110
CAÑAR	180
CARCHI	33
CHIMBORAZO	382
COTOPAXI	227
EL ORO	591
ESMERALDAS	152
IMBABURA	314
GALAPAGOS	142
GUAYAS	5.010
LOJA	383
LOS RIOS	283
MANABI	1.057
MORONA SANTIAGO	157
NAPO	150
ORELLANA	78
PASTAZA	126
PICHINCHA	3.807
SANTA ELENA	518
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	182
SUCUMBIOS	70
TUNGURAHUA	726
ZAMORA CHINCHIPE	57
TOTAL	16.443

Nota. Datos exclusivos del Ministerio de Trabajo con respecto a la cuantía de establecimientos por ciudad. Adaptada de *Ministerio de Turismo* [Tabla], Ministerio de Turismo, 2018, (<https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>).

Los establecimientos de alimentos y bebidas a nivel nacional se categorizan de 5 maneras distintas: a) lujo, b) primera categoría, c) segunda categoría, d) tercera categoría y e) cuarta categoría. En Guayas, a pesar de contar con un modelo de división de establecimientos, solamente 7 restaurantes se ubican en la categoría de lujo, debido a que solo estos cuentan con todas las características necesarias para poder ser denominados de lujo, mientras que la mayor cantidad de establecimientos de alimentos y bebidas se encuentran dentro de la denominación de cuarta (Ministerio de Turismo, 2020).

En el año 2020 existió una disminución en el número de establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad del Guayas; la diferencia total que se registró a finales del 2020, fue del 1.12% a diferencia del 2019. La disminución que se evidenció en el

2020, fue a causa de la pandemia del covid-19 que se encontraba presente a nivel mundial, la cual llevo a los diferentes gobiernos a proceder con toques de queda, forzando a que las empresas cesaran su producción; todo esto tuvo un gran impacto en aquellas empresas que carecían de un plan estratégico de negocios, que les permitiera tomar las decisiones acertadas para lograr sobrellevar la situación.

Por otro lado, dentro de estas cifras no se contemplan aquellos lugares que no se encuentran registrados por diversos motivos; existen aquellos negocios de alimentos y bebidas que cumplen con todos los reglamentos para realizar el registro pertinente, pero no lo ejecutan debido a que los dueños de estos locales no lo consideran como algo relevante; por otro lado, se encuentran los locales que no cumplen con todos los requerimientos que se necesitan para pertenecer al catastro de turismo.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de mejoras para el restaurante Crepes del Nino, de tal manera que este cuente con un modelo económico que no solamente promueva la cultura gastronómica en el país, sino que también brinde un crecimiento mediante la optimización de sus herramientas y recursos que se encuentran constantemente involucrados en los diferente procesos administrativos, operativos y de servicios del restaurante; de modo que se logre cumplir con las expectativas de los clientes y a su vez satisfacer las necesidades presentes en el negocio, la administración y el personal de trabajo. De tal forma que, a nivel organizacional el restaurante sea sostenible y logre solventar sus diferentes requerimientos.

Antecedentes

En Francia, las principales áreas con mayor aportación al PIB del país son: a) agrícola y pesca, b) área industrial, c) área de construcción y b) área de servicios. Con respecto al turismo, este en el 2020 apporto un total del 8% (Agencia Andalucía de promoción exterior, 2018) . Por otro lado, en el área gastronómica, Francia tuvo un gran impacto en su evolución; entre los principales cocineros franceses que resaltan en la historia se encuentran: Vatel, Carême, Savarin, Escoffier, Bocuse y Michel Bras, donde cada uno de ellos trabajaba con una técnica distinta entre las cuales se promovía el excentricismo o la perfección en la elaboración de sus creaciones a nivel gastronómico. Por otro lado, esta gastronomía realizo grandes aportaciones, tales como la crema chantilly, las salsas madre, los tipos de cortes, entre otros que sirvieron como aportes fundamentales en el crecimiento de la gastronomía mundial.

En este país europeo, las principales actividades involucradas al turismo que disfrutan realizar los turistas al visitar este país son: el descubrimiento cultural e histórico del país y disfrutar de la gastronomía francesa. Entre los platos típicos que los turistas degustan con mayor frecuencia son: a) quiche Lorraine, b) algiot, c) crepes y d) ratatouille.

Las crepes son una receta europea basada en harina de trigo como ingrediente principal y tiene forma de disco, tiene cierta similitud al panqueque aunque este tiene un grosor más fino; estos pueden ser salados o dulces, es decir que pueden ser considerados como plato fuerte o postre. (Figuroa Valenzuela, Pantoja Macías, & Freire Ochoa, 2009)

La gastronomía francesa al igual que otras, ha sido introducida y aceptada en diferentes países al nivel global. Desde hace 33 años la gastronomía francesa se encuentra presente en el Ecuador; sin embargo, solo existen 10 locales, los cuales se manejan con la temática de promover principalmente uno de los platos más conocidos de Francia, como son las crepes. Ecuador al darle la bienvenida a este tipo de gastronomía, no solamente se ajustó a promover la venta de los clásicos crepes de dulce, sino que inclusive los locales de esta índole han decidido implementar crepes de sal, para así poder transformarlos en un plato fuerte y poder tener una mayor variedad de platos que ofrecer a los comensales. No obstante, en este 2021 la gran mayoría de “creperías” no solamente se enfocan en tener en su menú crepes, sino que también empezaron a implementar otros platos como lo son los waffles, sandwiches y demás, para así lograr satisfacer las necesidades de sus clientes y también poder competir directamente con los otros restaurantes que manejen la misma oferta de crepes.

Crepes del Nino, es un establecimiento que lleva operando 5 años y que ofrece una variedad de platos, los cuales los precios oscilan entre los \$2,14 hasta los \$7,50. Al principio contaba con el enfoque de re-diseñar uno de los platos típicos de Francia los “crepes”, mediante la fusión del mismo, con la gastronomía, productos y sabores con los cuales el ecuatoriano ya se encuentra relacionado previamente.

Este local al igual que su competencia, como estrategia para incrementar sus ingresos mensuales, decidió implementar sub-marcas las cuales mantienen una temática diferente a la principal, buscando así poder satisfacer las crecientes necesidades y demandas de su clientela. Al principio, el restaurante solo contaba con una oferta gastronómica basada en la gastronomía francesa, pero después de unos años se añadieron una variedad de opciones de waffles y ensaladas en su menú. Este local lleva operando un total de casi sesenta y dos meses, incluyendo aquellos de la pandemia COVID - 19 al

nivel mundial; pandemia la cual fue la principal causante de que el sector de restauración fuera uno de los más afectados, obteniendo como resultado que un sin número de restaurantes optaran por no seguir operando, debido a que estos establecimientos no podían seguir cubriendo sus gastos operativos de manera fluida.

Planteamiento del problema

La administración es “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.” (Alzate 2014). En el momento en que una persona se vuelve responsable de la administración de una empresa no solamente es responsable del éxito de esta, sino que también del correcto crecimiento y desenvolvimiento de su recurso humano y a su vez de satisfacer las necesidades de los clientes. La empresa al ser un restaurante, el tiempo de espera, trato del personal, precios y sabor de los alimentos y bebidas, son puntos fundamentales para que el cliente pueda disfrutar de una experiencia plena.

La administración no solamente es un proceso único, más bien es un conjunto de procesos que permiten alcanzar los objetivos propuestos. En el momento en que la existencia de procesos en un restaurante es poca o escasa, puede llegar a generar impactos negativos como, por ejemplo: con sus clientes debido a que, el producto pierde su estándar de sabor, generando así irregularidad en el producto e inestabilidad del menú ofertado al consumidor final. Sin embargo, no solamente se ven reflejados de manera directa con el cliente, también se ve afectado su personal de trabajo ya que al no contar con los procesos adecuados se les resta importancia a los trabajadores, dejándolos así a un lado y olvidando el hecho de que ellos necesitan capacitaciones constantes para rendir el 100% y mejorar sus competencias en su ámbito laboral y a su vez tener la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que los ayuden a crecer personalmente.

Luego de dos años de operar, el dueño del establecimiento tomo la decisión de abrir su segundo punto de venta, sin embargo, esta se vio forzada a cerrar durante la pandemia de covid-19. Debido al cierre inesperado del segundo punto de venta, no se pudo identificar si el dueño de Crepes del Nino, estaba completamente listo y preparado para poder operar ambos lugares de la manera propicia.

Entre las fallas que se perciben se encuentran, la carencia de protocolos durante la producción, control de inventario de materia prima y falta de capacitación regular al personal de trabajo. Son falencias que pueden llegar afectar el nivel de satisfacción de los

clientes al final de su visita, generando así que el número de comensales disminuya y por ende el nivel de ingresos del establecimiento también será afectado de manera negativa.

Formulación del problema

Lo que se pretende conocer es: ¿De qué manera un plan de mejora aportaría de manera positiva en los diferentes procesos del restaurante Crepes del Nino, para contribuir con la sostenibilidad del negocio?

Justificación

Mediante este trabajo de titulación se busca poder contribuir con el sector de alimentos y bebidas al sugerir un plan de mejoras, el cual este enfocado en generar sostenibilidad al negocio y que así este sirva como guía para la implementación o actualización de procesos en otros negocios, generando así que exista mayor fluidez y un incremento en la economía del país. A nivel del sector de alimentos y bebidas, esto beneficia de tal manera que este tipo de establecimientos se vuelvan capaces de incrementar su nivel de aportación económica mensual y a su vez se vuelve un modelo de negocio para que sirva de ejemplo para aquellos establecimientos que no se encuentren organizados de una manera propicia.

Para los administradores, un plan de mejoras servirá como un modelo a seguir que pueden implementar en los negocios de alimentos y bebidas de manera constante, logrando así mantener un monitoreo diario, el cual permitirá conocer periódicamente el estado en el cual se encuentra la empresa y las mejoras que necesitan irse implementando de manera paulatina acorde a las necesidades que se presenten, evitando así que estas se exterioricen y afecten directamente al consumidor final, generando así que existan percepciones negativas por parte de los clientes, que al final se conviertan en afecciones a nivel económico.

Por otro lado, este trabajo también es importante para los turistas y clientes, debido a que ellos son quienes reciben el producto final; el cliente al visitar un establecimiento de alimentos y bebidas tiene ciertas expectativas acerca del producto y servicio que recibirá y por el cual ellos están pagando; en el momento que el cliente eligen un lugar

para realizar los consumos ellos esperan que al final de su visita todas sus expectativas se encuentren satisfechas y poder llevarse una buena experiencia, la cual puedan compartir entre sus amigos y familiares.

Tanto los administradores, como los turistas, clientes y el sector de alimentos en bebidas de manera general, son los que se encuentran enlazados directamente con este modelo de trabajo, el cual busca poder satisfacer todos estos aspectos por igual y a su vez busca que el establecimiento tenga un éxito completo, el cual le permita posicionarse entre los primeros lugares de los establecimientos de su categoría, generando así que los clientes lo elijan por encima de la competencia, gracias a las diferentes adecuaciones que se generen por el plan de mejora, las cuales aportan con aspectos positivos para implementar en el restaurante.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan de mejora de los procesos del restaurante “Crepes del Nino”, mediante un estudio de mercado, para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Objetivos específicos.

1. Identificar teorías y modelos de negocios gastronómicos para diseñar las herramientas de investigación.
2. Analizar la oferta y demanda del mercado de alimentos y bebidas de crepes en la ciudad de Guayaquil, para diagnosticar el estado actual del restaurante Crepes del Nino.
3. Proponer un plan de mejora de los procesos diferentes procesos operativos de Crepes del Nino, para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Capítulo 1

1.1 Marco Teórico y referencial

“El papel de la teoría es permitir el planteamiento de problemas, y a su vez, su resolución mediante ciertas proposiciones o principios generales y ciertos procedimientos, reglas, o métodos” (Leal, 2013).

A través de las teorías que están presentes en este trabajo de titulación, se busca extraer información que sirvan como bases para la elaboración de herramientas de investigación y/o estrategias, las cuales permitirán realizar mejoras en los diferentes procesos operativos del restaurante Crepes del Nino; además de tomar ejemplos que sirvan como guía para esta investigación.

1.1.1 Teoría: Economía sostenible

Según Bermejo (2018), la economía sostenible es “el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”, es decir, lograr que en el futuro el entorno sea un lugar más próspero, más justo y seguro. Por otro lado, Gómez (2020) al igual que Brundtland, indica que esta teoría busca minimizar el impacto negativo que genera el ser humano a través de sus actividades económicas, debido a que esas acciones, son las principales causantes de que se esté generando un inevitable agotamiento paulatino de los recursos naturales, sin olvidar el hecho de que el ser humano es el principal generador de residuos que degradan la calidad del medio ambiente.

La gran mayoría de autores que se enfocan en estudiar la teoría de economía sostenible concuerdan que para que exista completamente una económica sostenible se deben integrar tres ejes fundamentales, tal como se explica en la **Figura 1**: el desarrollo económico, mediante el cual se promueve eliminar pensamientos lineales y se incentiva a generar propuestas creativas que no afecten de manera negativa al entorno; eje social, el cual tiene como enfoque tener una población instruida, sana y ser capaces de satisfacer las necesidades de aspiración y por último, la conservación medio ambiental, es decir evitar la extinción de las especies y disminuir o eliminar el porcentaje de pérdida de la biodiversidad. Para que exista este modelo de economía es necesario que los 3 ejes estén alineados y enfocados en una misma meta; debe existir un equilibrio entre las bases para que así un entorno logre ser soportable, equitativo y viable.

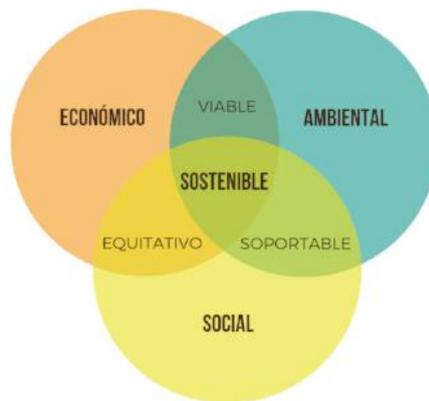


Figura 1 Estrategia de sostenibilidad. Adaptado de: *Explicación de la relación económica, ambiental y social de la sostenibilidad*, por Richards (2018). Triquels.

De acuerdo con la página oficial de las Naciones Unidas (2018), dentro de los 3 principales ejes de la economía sostenible, existen diecisiete principales objetivos que se busca cumplir: a) fin a la pobreza, b) hambre cero, c) salud y bienestar, d) educación de calidad, e) igualdad de género, f) agua limpia y saneamiento, g) energía asequible y no contaminante, h) trabajo decente y crecimiento económico, i) industria, innovación e infraestructuras, j) reducción de las desigualdades, k) ciudades y comunidades sostenibles, l) producción y consumos responsables, m) acción por el clima, n) vida submarina, ñ) vida de ecosistemas terrestres, o) paz, justicia e instituciones sólidas y p) alianzas para lograr los objetivos.

El estudio que realizó Aparicio (2020) acerca de “*Las nuevas tendencias de cocina sostenible en los nuevos restaurantes de la ciudad de Lima*”, tuvo como principal propósito reconocer el nivel de presencia que existe de la teoría de economía sostenible en las cocinas de los restaurantes de la ciudad de Lima y cuanto se promueve las técnicas diferentes técnicas de aprovechamiento de insumos. Este estudio tuvo enfoque cuantitativo y cualitativo, donde sus objetos de estudios fueron 2 restaurantes: uno con mentalidad tradicional y el otro con bases de economía sostenible, y además 50 personas también fueron sujetos de estudio. Las herramientas de medición que utilizaron en el trabajo fueron encuestas y entrevistas. Entre los principales hallazgos y diferencias que se encontraron fue que: el restaurante sostenible poseía mayor conocimiento sobre las técnicas avanzadas de uso de la merma como base para la elaboración de otros platos, mientras que el restaurante tradicional, solo contaba con técnicas básicas. Mediante este

estudio, el autor llegó a las conclusiones de que a pesar de que los clientes muestran interés en visitar lugares que realicen prácticas sostenibles, los restaurantes no presentan motivación para realizar más cambios.

Además, de acuerdo con el trabajo de Solórzano (2017), “Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sustentable en el Cantón General Villamil Playas”, cuya meta a alcanzar era poder determinar el nivel de factibilidad de la creación de un restaurante que sea sustentable y sostenible en Villamil Playas. Como metodología de estudio se usó un modelo descriptivo y explorativo mediante la aplicación de la observación, fuentes bibliográficas y encuestas con una muestra 380 personas. El autor de la investigación mediante la aplicación de las herramientas de medición obtuvo que el 98% de las personas encuestadas asistirían a un restaurante con ese modelo económico. Al mismo tiempo, el estudio indicó algunas de las técnicas a implementar para así lograr la elaboración del establecimiento, como, por ejemplo, la creación de un huerto orgánico, aplicación de paneles solares y un proceso de reciclaje. Finalmente, Solórzano llegó a la conclusión que, gracias al estudio que se realizó y mediante la aplicación de las recomendaciones, este tenía certeza de que el proyecto sería viable de manera sustentable y sostenible.

1.1.2 Teoría: Restaurant Procurement Management

Acorde a Carey (2020), el principal propósito del restaurant procurement management, es ayudar a que una empresa tenga la capacidad de realizar las prácticas de adquisiciones de bienes y servicios de manera inteligente, las cuales son esenciales para lograr un trabajo eficiente y generar resultados óptimos. Dentro de la adquisición de bienes y servicios hace referencia desde suministros de oficinas, hasta las materias primas necesarias para la elaboración de los productos gastronómicos. Según Carey, para poder lograr una adquisición de manera inteligente se necesitan los siguientes aspectos claves: a) la especificación y planificación, b) identificación y selección de proveedores, c) Solicitud, negociación y contratación de propuestas, d) control y entrega y e) medición y análisis. Es esencial que durante cada uno de estos procesos se mantengan buenas relaciones con los proveedores, ya que esto garantizara el éxito de las operaciones y evita errores costosos que pueden generar un tiempo de para innecesario.

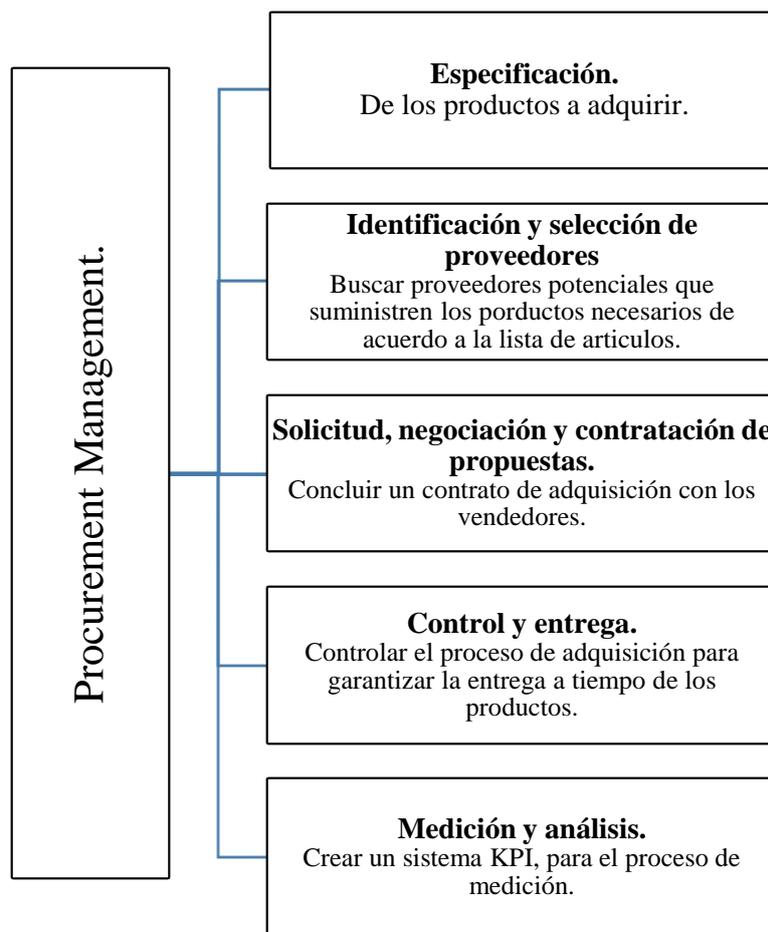


Figure 2 Pasos para una adquisición inteligente. Tomado de: *Puntos claves a tener en cuenta para realizar una adquisición inteligente*, por Management Guide Team (2011).

Esta teoría se tiene como objetivo primordial generar ahorro en 3 principales ámbitos del restaurante: dinero, tiempo y recursos. Se genera ahorro a nivel económico debido a que, el dinero que no se lo utilice para comprar bienes y servicios, se los puede implementar en algún otro sector de la empresa o pueden ayudar a disminuir el presupuesto establecido en los gastos fijos del restaurante; con respecto al tiempo, se lo puede invertir en criterios de mayor importancia o urgencia y ahorro en recursos ya que así no se generara perdida por productos que no fueron utilizados por mala adquisición de estos. Por otro lado, al aplicar esta teoría en un restaurante, se logra obtener mayor seguridad con respecto al estado de los ingredientes, el cual debe de ser siempre debe de ser fresco, además de que ayuda a una correcta gestión de almacenamiento de estos y por ende evitar mezclas de productos y que se genera alguna contaminación cruzada. (Carey, 2020).

Un ejemplo de esta teoría está en el trabajo de investigación “*Diseño de un sistema de gestión de compra para el restaurante mesón de la plaza*” Díaz (2016) buscaba probar que era necesario la implementación de un modelo de compras, el cual garantizará un constante aprovisionamiento de los productos que son necesarios para la operación del restaurante. El autor de este trabajo aplicaría al personal que labora, las encuestas no estructuradas y realizaría la observación para poder aplicar el diagrama de Ishikawa y el de Pareto. Al aplicar las diferentes herramientas de medición Díaz (2016) tuvo como resultado la inexistencia de un sistema el cual le permitiera gestionar las compras, para así mantener las cantidades adecuadas de productos, con un alto nivel de calidad y al mejor coste. La principal conclusión que se obtuvo fue que en el momento en que el restaurante implemente el sistema de compra, tendrá una mejor gestión integral y una reducción de costos.

Como segundo ejemplo, está el trabajo realizado por Hernández (2018), “*Gestión de compras en restaurantes: Estudio del sector de restauración de Córdoba (España)*”, el cual tenía como meta analizar el modelo de gestión de compras de materia prima que se aplicaba en los restaurantes de Córdoba. La principal herramienta que se utilizó en el estudio fueron 305 encuestas con una escala de Likert de 6 puntos, realizadas a los diferentes gerentes o dueños de los establecimientos. Gracias a las encuestas los principales resultados que se obtuvieron fueron: a) Los propietarios o gerentes prefieren que escogen directamente ellos sus productos, es decir que no tienen personal en concreto para la actividad de compras; b) Para la compra de carnes y pescados se presentó la inclinación de la adquisición directa con grandes proveedores, mientras que para la compra de vegetales y frutas era mediante pequeños establecimientos; c) Cuando se realizaba la gestión de compras existía escasa elección de productos ecológicos y se presentaba la preferencia de comprar productos congelados y no los frescos; d) El orden de los aspectos a la hora de escoger los productos era: calidad, precio, proximidad al restaurante, variedad, servicio y facilidad de pago. En consecuencia, a los resultados que el autor del trabajo obtuvo llegó a la conclusión que existía una escasa gestión de compras en los restaurantes de Córdoba, a pesar de que al aplicar esta teoría es necesaria para que la calidad gastronómica pueda mejorar.

1.1.3 Teoría: Dineserv

La teoría de Dineserv nace de la necesidad, de adaptar el modelo Servqual a una industria más específica: los restaurantes. Este modelo de calidad tiene como principal meta poder analizar y comparar las expectativas o percepciones que tiene un cliente

acerca de un restaurante y al final poder medir el índice de satisfacción que presenta el comensal al final de su experiencia gastronómica.

Existe tanto un estado tangible de atributos relacionados con un restaurante, como al mismo tiempo, una serie de factores intangibles, que se encuentran relacionados en los juicios de valor percibido y posteriormente emitido por los comensales al tomar en consideración diversas dimensiones alrededor de la oferta, y que se refleja en su toma de decisión de consumo o no consumo a futuro (Monroy Ceseña, 2018).

De acuerdo con Solano (2017), Dineserv es un cuestionario de cinco dimensiones, con 27 ítems en total. Las dimensiones que se ven aplicadas en este modelo son: (a) aspectos tangibles: que hace referencia al personal y material de comunicación, es decir aquellos aspectos físico que el consumidor es capaz de percibir como la limpieza del establecimiento y la apariencia del personal de trabajo; (b) confiabilidad: la cual se refiere a la frescura y temperatura de con la que se elaboran los alimentos; (c) capacidad de respuesta: implica que el personal del restaurante sea capaz de brindar una asistencia propicia y rápida a las necesidades del cliente; (d) garantía: se relaciona al nivel de confianza que puede llegar a sentir el cliente con respecto a la elaboración de sus alimentos y la capacidad de sentirse libre de generar cualquier pregunta o comunicar cualquier inquietud sin temor alguno;(e) empatía: se relaciona al hecho de que el persona de trabajo sea capaz de brindar una atención personalizada por parte de los trabajadores, con respecto a las necesidades especiales que presenten ciertos comensales (comida dietética o sin sal).

Además, esta herramienta se mide utilizando los siete puntos en la escala de Likert, donde los clientes tendrán que elegir una puntuación por cada ámbito planteado (Solano, 2017).

Tabla 2 Elementos de la entrevista Dineserv

Dimensiones	Ítem	Elementos de medida
El restaurante		
Tangibles	1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva
	2	Tiene un área de comedor visualmente atractiva
	3	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestidos.
	4	

		Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.
	5	Tiene una carta/menú que es fácil de leer
	6	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.
	7	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.
	8	Tiene baño que son muy limpios
	9	Tiene áreas de comedor que son muy limpias.
	10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.
Confiabilidad	11	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.
	12	Corrige rápidamente todo lo que está mal.
	13	Es confiable y consistente.
	14	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
	15	Sirven las comidas/bebidas exactamente como fueron pedidas.
Respuesta	16	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan los unos a los otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.
	17	Proporciona un servicio oportuno y rápido.
	18	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.
Garantía	19	Tiene empleados que pueden responderá sus preguntas de manera completa.
	20	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
	21	Tiene personal que se capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta/menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.
	22	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.
	23	Tiene personas que parece bien capacitado, competente y experimentado.
	24	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
Empatía	25	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.
	26	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.

	27	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.
	28	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.
	29	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes

Nota: Dimensiones de la herramienta Dineserv que permite evaluar la satisfacción al cliente. Tomada de Redalyc, Guzmán (2014).

En el trabajo *“Análisis de Satisfacción en los Restaurantes de Gastronomía Italiana FullService de Cumbayá utilizando la Metodología Dineserv”*, elaborado por Campuzano y Corral (2017), se buscaba poder medir la calidad de los restaurantes, para así poder identificar y minimizar la diferencia existente entre lo que el restaurante ofrece versus lo que el cliente percibe, mediante el análisis de los clientes en 2 tiempos: antes y después de su visita al establecimiento de alimentos y bebidas y lo que se utilizó como herramienta de medición fue el modelo de Dineserv. Mediante la aplicación de este modelo los resultados que obtuvieron demostraron que los lugares escogidos como sujetos de estudio, si existía una pequeña brecha diferenciadora debido a ciertos criterios que no satisfacían a los clientes como, por ejemplo: el tiempo empleado para la atención al cliente, estado general de la comida y la diferencia entre precio y calidad. Gracias a la aplicación de este modelo se pudo identificar los puntos de mejora sobre los cuales el establecimiento debía de enfocarse en perfeccionar (Campuzano & Corral, 2017).

Por otro lado, tomando como segundo ejemplo está el trabajo de González (2019) *“Análisis de la calidad del servicio de Restaurantes del Sector Turístico de la provincia de Santa Elena, Ecuador”*, el cual tuvo como propósito evaluar la calidad del servicio que se brinda en alimentos y bebidas en los restaurantes de tercera y cuarta categoría de la provincia de Santa Elena. El trabajo contaba con un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de encuestas con el modelo de Dineserv, a un total de 348 encuestas las cuales se distribuyeron entre Salinas, Santa Elena y Libertad. Entre las recomendaciones se encontraban la sugerencia de la aplicación de modelos de Buenas Practicas de Manufacturación (BPM), brindar capacitación constante a los prestadores de ese tipo de servicio e invertir en herramientas que promuevan el desarrollo empresarial. Al final del trabajo, el autor concluyo que los factores que predominan en los establecimientos de tercera eran la comodidad, confiabilidad/rapidez, mientras que en los restaurantes de cuarta categoría pre denominaban la rapidez/eficacia.

1.1.4 Teoría: Ciclo de Deming

El Ciclo de Deming también conocido como Ciclo de mejora continua, tiene como principal propósito brindar la oportunidad de realizar constantemente autoevaluaciones, las cuales permitan mantener los puntos fuertes, además de plantear mejoras en los diferentes procesos que se encuentran presentes en una empresa (Chambi Hualpa, 2020).

Esta teoría de calidad tiene cuatro bases principales, tal como se observa en la **Figura 3:**

1. **Planificar:** establecer las actividades de proceso. Las necesidades de los clientes son las que nos permiten elaborar los productos y servicios de manera correcta y acertada, lo cual se logra mediante una investigación profunda, generación de especificaciones y mediante procesos de producción adecuados.
2. **Hacer:** utilizar lo diseñado para alcanzar los objetivos planteados. Se lleva a cabo los procesos de producción y sus respectivos registros para poder realizar la evaluación de manera posterior.
3. **Verificar:** Realizar seguimiento. Lo que se busca es llevar el control y cumplimiento de los objetivos para informar los resultados, para que así estos sean evaluados.
4. **Actuar:** Empezar a realizar los cambios planteados. Se ve involucrada una prueba piloto para comprobar el correcto funcionamiento de los cambios ya establecidos e implementar correcciones, que provean una mejora continua.

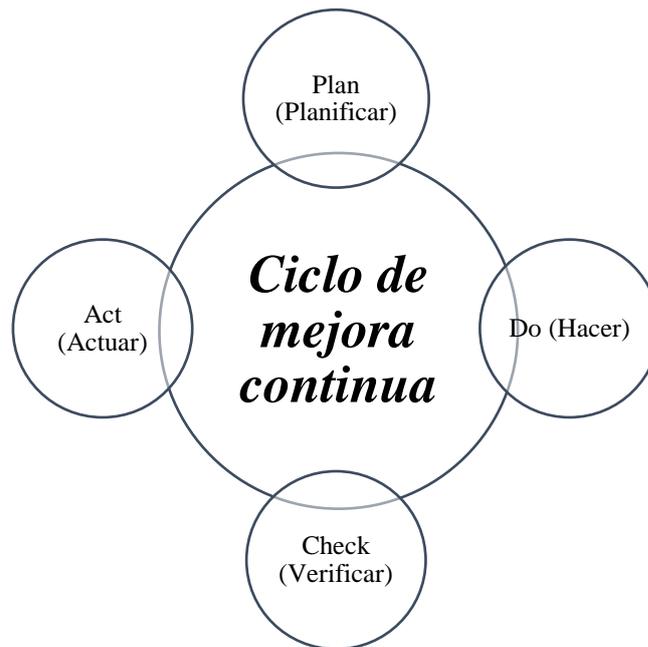


Figure 3 Bases principales del ciclo de mejora continua

Entre las ventajas que se logran obtener cuando se implementa este modelo teórico, se encuentra la mejora de la cadena de suministro desde los proveedores hasta el cliente final, debido a que esta teoría permite que todos los departamentos sean completamente autónomos y obtengan habilidades que le permitan ser capaces de solucionar problemas de una manera dinámica y flexible.

El trabajo: *“Análisis de los procesos administrativos y operativos del restaurante “Farsi”* ubicado en la ciudad de Quito en la parroquia Kennedy para el desarrollo de estrategias de estandarización en sus áreas. Elaborado por Ayala (2018), buscaba implementar un manual, el cual sirva de apoyo en los ámbitos, operativos y administrativos; para así lograr una mejora continua. (Ayala Leon, 2018) eligió el ciclo de Deming el cual servirá como guía para los procesos. Para la recolección de información de esta investigación, se utilizaron algunas herramientas como: encuestas, entrevistas personales, revisión de documentos y la observación directa, por ende, sus objetos de estudio fueron el personal que labora en administrativo y operativo, y al nivel de los clientes la muestra de estudio fue de 337 clientes. Entre los resultados que el autor obtuvo mediante la aplicación de esas herramientas se encontraron que existía una falta de proveedores fijos para la materia prima del establecimiento, carencia de un protocolo de servicio y fallas en el control de las áreas del restaurante.

Otro autor que también utilizó este modelo como de estudio fue Romero (2018), en su trabajo “*Diseño de procesos de soporte y de servicio al cliente del restaurante el bosque picadas parrilladas*”, el cual tuvo como principal propósito realizar un diseño de gestión de los procesos del restaurante sujeto de estudio. El trabajo tuvo una metodología mixta basada en la técnica de la observación y encuestas a un total de 60 clientes. Al aplicar estas herramientas de medición el autor tuvo como resultado que los principales procesos más afectados eran los de soporte y de servicio al cliente. Como conclusión el autor de la investigación indicó en su trabajo que era necesario la creación de un flujo de procesos detallando los pasos, capacitación del personal y demarcar los productos para que así el establecimiento sea capaz de optimizar el tiempo de preparación.

1.1.5 Teoría: Matriz BCG

Con la Matriz BCG, se logra analizar y clasificar todos los elementos de una empresa, para poder observar el crecimiento y participación que estos mismos logran, para de manera previa al análisis generar planes estratégicos los cuales les permitan generar mayor rentabilidad e incrementar el nivel de los ingresos. Esta herramienta, permite categorizar los productos de 4 maneras, tal como podemos observar en la **Figura 4**: (a) perro: productos que generan pocos ingresos y a su vez tiene poca participación en el mercado; (b) vaca: productos generadores de ingresos y de utilidades; (c) estrella: producto de alta inversión y participación en el mercado; y (d) interrogante: producto que requiere mucha inversión, pero tiene baja participación. (Moreira Zambrano, 2019).

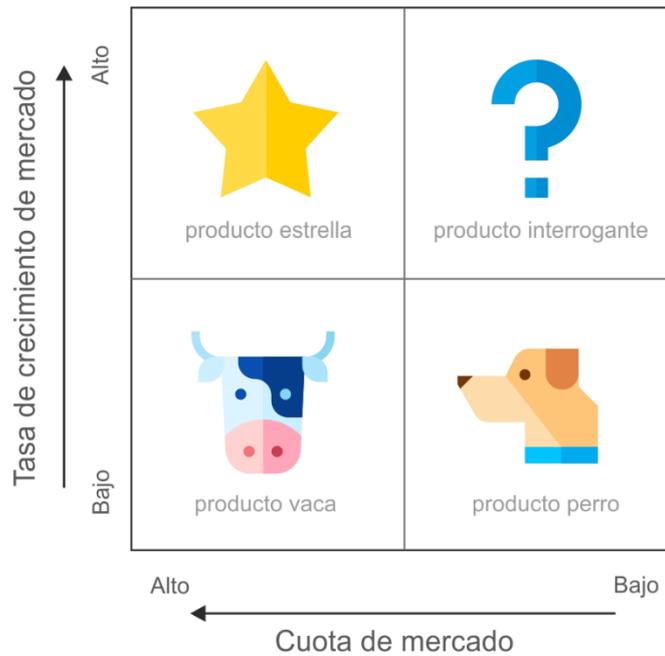


Figure 4 Categorización de productos. Tomado de: Representación de la matriz BCG en ejes. Adaptada de *Consultora Espinosa, Espinosa (2020)*.

Al momento en que se aplica esta teoría, permite monitorear constantemente la evolución de los platos del menú durante las 4 etapas: a) introducción: momento en el cual se debe invertir en publicidad para poder dar a conocer el plato; b) crecimiento: punto donde el plato ya va empezando a ganar popularidad y obtiene la aceptación por parte de los consumidores; c) madurez: a pesar de que siguen existiendo las compras, disminuye la cantidad; d) declinación: instante donde el plato pierde rentabilidad y el porcentaje de su popularidad disminuye. Pero, a pesar de que existan están 4 etapas previamente establecidas, no significa que todos los platos deben de pasar por cada una de ellas y tampoco deben de seguir ese orden en específico.

Meza (2019), en su trabajo *“Diseño de modelo de gestión empresarial para restaurante Costimoros de Saanny ubicado en Mucho Lote 1”*, buscaba diseñar un modelo de gestión empresarial para los procesos del restaurante. La muestra de estudio fueron los colaboradores, propietarios y un total de 120 clientes, con un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante la aplicación de entrevistas, encuestas y observación de campo. Entre las teorías que implementó, estaba la Matriz BCG, debido a que buscaba incrementar sus ganancias y a su vez brindarles mayor participación a los diferentes platos establecidos en el restaurante. Los resultados obtenidos al aplicar la matriz BCG indicaron

que en el establecimiento existen 4 platos “estrellas”, pero a pesar de contar con estos platos estrellas, el producto que le brinda mayor sostenibilidad son los “almuerzos”, que entran en la categoría de productos vaca. Gracias a la obtención de estos resultados, el autor del trabajo pudo tener bases para realizar sus recomendaciones con respecto a la promoción, adaptación y eliminación de los platos establecidos en el menú. Finalmente, como resultados generales que el autor de la investigación obtuvo fue que el personal necesitaba capacitación y que el restaurante necesitaba tener estructuras definidas al nivel organizacional que les permitiera tener una distribución propicia de responsabilidades, (Meza, 2019).

Otro ejemplo de investigación que también utilizo como una de sus herramientas la Matriz BCG fue el trabajo de Quelal (2018), “*Diagnostico y propuesta de mejora de la gestión administrativa del área de cocina en el Hotel Boutique Mansión del Ángel, ubicado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*”, trabajo el cual se elaboró para proponer un plan de mejora para el área de cocina mediante un diagnóstico inicial bajo la aplicación de la observación directa, entrevistas, encuestas y la elaboración de la matriz de BGC. Al aplicar este modelo de matriz los resultados que arrojó fueron que el establecimiento contaba con 9 productos estrella, 8 interrogantes, 5 vacas y 7 perros, resultados los cuales indican que el establecimiento cuenta con un número mayor de platos que no son rentables y tiene poca participación en el mercado (perros 7) en comparación los productos que no requieren mucha inversión pero que si son rentables (vaca 5). Las conclusiones que el autor de este trabajo brindo en base de estos resultados fueron que para poder darle mayor oportunidad a los productos vacas era manteniendo la clasificación en general de la oferta gastronómica, pero si se debía aplicar la eliminación de los productos con poca rentabilidad y poca demanda.

1.1.6 Teoría: Revenue Management.

El Revenue Management proviene del Yield Management y se lo conoce a como un proceso el cual tiene un principal objetivo, el cual es “vender un producto al cliente correcto y al precio correcto para maximizar los ingresos a través de unas estrategias y tácticas determinada (Pascual Mestre, 2016)”. Para poder aplicar esta teoría es necesario que se cumplan ciertas condiciones (**Figura 5**).

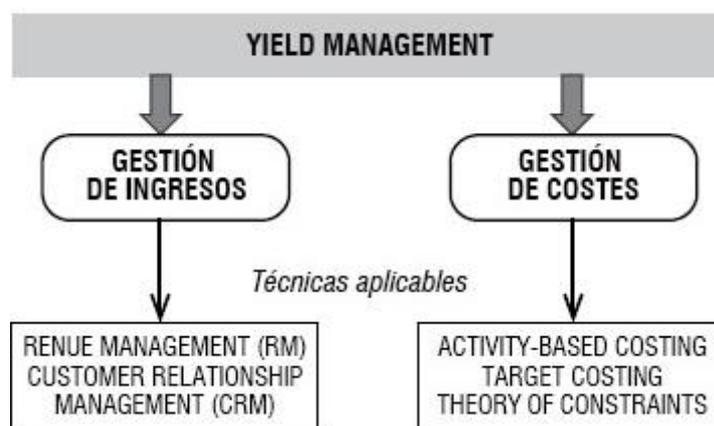


Figura 5 Yield Management. Tomado de: Estructura de aplicación del Yield Management para la comprensión de la gestión de ingresos. Adaptada de Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión, Castelló (2015), *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*. Bogotá: Universidad de Nueva Granada.

Capacidad fija: la oferta no se puede adecuar a la demanda, es decir que no es posible aumentar mi número de mesas a corto plazo en un restaurante, en un día que existe un alto nivel de demanda, ya que esto terminaría afectando de alguna manera u otra, la experiencia de los consumidores.

1. Manejo de la demanda como inventario: se tiene un control de asistencia, mediante reservas de mesas, para así poder garantizar ventas de manera anticipada
2. Demanda variable en el tiempo: la demanda de un restaurante se puede dividir en dos tipos: aquellos quienes se manejan bajo reserva y los *walk in*, que son clientes que entran al restaurante de manera aleatoria.
3. Segmentación de la clientela: En el momento en que se segmenta a los clientes, se podrán realizar una variedad de estrategias personalizadas, que se adapten a las necesidades especiales que cada uno de ellos requiere, generando que exista la posibilidad de maximizar los ingresos del negocio.
4. Perecibilidad del producto: con respecto a un restaurante no hace referencia los productos que se ofertan en el menú, sino que son los asientos los cuales se los puede medir monetariamente el consumo de los clientes. (Espinoza Quinde & Lopez Camacho, 2018)

Entre los beneficios que nos puede brindar el Revenue Management encontramos que: permite aumentar el nivel de ingresos mediante una optimización de los canales de distribución, lo cual genera que se incremente el nivel de ocupación del restaurante; y por otro lado involucra al personal de trabajo para poder incrementar las ventas y a su vez se genera una mejora con respecto a los procedimientos a seguir en los departamentos con los cuales cuenta el negocio.

Hernández (2019), en su trabajo: *“Revenue management en restauración hotelera”* estableció que aquellos hoteles que aplican revenue management en su área de restauración, lo aplican debido a que buscan poder maximizar sus ingresos, mejorar la eficiencia de su gestión de la capacidad y la obtención de los ingresos. Para este estudio, la muestra que se vio involucrada fue un total de 21 hoteles. Entre los hallazgos que el autor de la investigación obtuvo se encontró: la gran mayoría de los hoteles mostraron interés en las técnicas de RM, pero solo el 82% de estos aplicaba el RM en su área de restauración y aquellos establecimientos que aplican este modelo son de mayor categoría. El autor concluyó que los hoteles al aplicar la herramienta no solo logran mejorar y maximizar sus ingresos y obtiene mayor eficiencia en la gestión de la capacidad, sino que también para que estos establecimientos sean capaces de mejorar su nivel de servicio.

1.2 Marco Legal

1.2.1 Organización de las Naciones Unidas

Esta organización implemento la “Agenda 2030 para el desarrollo sostenible” donde se plantea 17 objetivos y 169 metas, las cuales son de carácter integrado al desarrollo sostenible y a sus tres principales dimensiones, económico, social y ambiental (Organización de Naciones Unidas, 2020).

Entre las metas que se encuentran en su objetivo 8, se encuentra:

8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados (Organización Naciones Unidas, 2020).

1.2.2 Ley de Turismo

El Congreso Nacional contribuye a este estudio a través de dos artículos promulgados en la Ley de Turismo (2018), que tienen como finalidad dar las pautas para el correcto desarrollo del sector turístico. Aquellas leyes se presentan a continuación:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Tiene como principal propósito definir el marco legal que servirá como base para el desarrollo de la actividad y como este se verá involucrado en el avance del sector, los deberes y poderes del estado y también tanto a los prestadores del servicio como a sus clientes.

Art. 4.- La política estatal con relación al sector del turismo, debe cumplir los siguientes objetivos:

- a) Reconocer que la actividad turística corresponde a la iniciativa privada y comunitaria o de autogestión, y al Estado en cuanto debe potencializar las actividades mediante el fomento y promoción de un producto turístico competitivo.
- b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación.
- c) Proteger al turista y fomentar la conciencia turística.
- d) Propiciar la coordinación de los diferentes estamentos del Gobierno Nacional, y de los gobiernos locales para la consecución de los objetivos turísticos.
- e) Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística.
- f) Promover internacionalmente al país y sus atractivos en conjunto con otros organismos del sector público y con el sector privado.
- g) Fomentar e incentivar el turismo interno.

Todos estos son los objetivos que deben cumplirse cuando se ejecute la actividad turística, donde se involucran a diferentes sectores y se requiere el trabajo en conjunto de ellos, para así lograr promover al país mediante la potencialización de sus productos y la fomentación de una conciencia turística responsable de quienes visitan el país.

1.2.3 Reglamento de alimentos y bebidas

Acorde al artículo 7 del reglamento de alimentos y bebidas entre los deberes y derechos que tienen los prestados estos servicios, se encuentran (Ministerio de Turismo, 2018):

- i) Contar con por lo menos el 50% del personal que acredite su capacitación, Formación profesional o que posea certificación de competencias laborales para ofertar el servicio de alimentos y bebidas;
- j) Mostrar el listado de precios en un lugar visible para el usuario;
- k) Determinar el precio final de los alimentos o bebidas dentro del menú pudiendo estar o no desglosado en el precio final;
- l) Mantener la vajilla, cristalería, cubertería e implementos de cocina en estados óptimos de limpieza y desinfección, sin roturas o ralladuras;
- m) Cumplir con lo establecido en el presente reglamento y demás normativa aplicable al sector;
- n) Denunciar ante la autoridad competente, mediante los canales establecidos para el efecto, a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que no cuenten con los permisos pertinentes;
- o) Mantener las instalaciones, infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en condiciones de limpieza y funcionamiento;
- p) Utilizar mecanismos de desinfección para las instalaciones e implementos de cocina; q) Diferenciar al personal que se encuentra en entrenamiento;
- q) Garantizar la no acumulación de olores dentro del establecimiento;
- r) Cumplir con los servicios ofrecidos al consumidor;
- s) Otorgar información veraz del establecimiento al consumidor.

Estos son algunos de los deberes y derechos que deben ser cumplidos y respetados para que los establecimientos que presentan los servicios de alimentos y bebidas puedan contar con una operación reglamentaria y legal. Estos reglamentos involucran tanto a los clientes, como a los trabajadores de los establecimientos y los administradores de estos, debido a que cada uno de estos debe cumplir con sus obligaciones para así poder gozar de sus derechos de manera justa (Ministerio de Turismo, 2018).

Art. 12.- Procedimiento de obtención. - El procedimiento de obtención de la Licencia Única Anual de Funcionamiento, será realizado de acuerdo con el procedimiento establecido por el Gobierno Autónomo Descentralizado. Los requisitos para obtener la

Licencia Única Anual de Funcionamiento, distintos al del Registro de Turismo serán los siguientes:

1. Registro de Turismo otorgado por la Autoridad Nacional de Turismo;
2. Certificado de encontrarse al día en las contribuciones establecidas por la Autoridad Nacional de Turismo.
3. Los requisitos que cada Gobierno Autónomo Descentralizado, considere para la emisión de la Licencia Única Anual de Funcionamiento, que deberá ser realizado mediante ordenanza. Una vez obtenida la Licencia Única Anual de Funcionamiento, el establecimiento deberá exhibirla.

Art. 14.- De su clasificación. - Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se clasificarán en: a) Cafetería b) Bar c) Restaurante d) Discoteca e) Establecimiento móvil f) Plazas de comida g) Servicio de Catering

Para lograr que un establecimiento se mantenga operando de manera correcta, es necesario seguir y respetar los reglamentos que proponen las diferentes entidades encargadas de la regulación de este tipo de establecimientos. Si en algún momento alguno de estos mandatos no es respetado, las entidades a cargo tienen la libertad de tomar acciones correctivas para poder mejorar el desempeño del establecimiento.

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Cliente

El cliente puede ser una persona física o jurídica que compra un producto o adquiere un servicio y por ende se genera una relación comercial con la empresa encargada de brindar el producto o servicio. Existen dos tipos de clientes: internos, que son aquellos miembros de la propia empresa y los externos, quienes son los que reciben o contratan directamente producto o servicio, por diferentes influencias que estos tienen en su entorno (Edebé, 2010).

1.3.2 Calidad

Según Torres y Vásquez, la calidad refiere al “grado en que un conjunto de características inherentes a las actividades dadas en la interfaz entre el proveedor y el cliente cumplen con los requisitos, esto es, cumple con las necesidades o expectativas establecidas” (2010, p. 28). El nivel de calidad que brinden las empresas en la actualidad genera que este tenga o no una ventaja competitiva en el mercado. Entre los principales aportadores del concepto de calidad están, Deming, Juran, Ishikawa, Crosby entre otros.

A pesar de que existan en la actualidad algunas directrices que indiquen la definición de calidad, esta terminología y su definición irá evolucionando acorde a las necesidades del consumidor con el paso del tiempo.

1.3.3 Expectativa

Al referirse a la expectativa, se hace referencia al nivel del servicio que los clientes esperan recibir del producto o servicio que están adquiriendo; cabe recalcar que el nivel de expectativas siempre va a ser diferente por cliente (Sánchez & Sánchez, 2016).

1.3.4 Percepción

De acuerdo con Sánchez y Sánchez, “la percepción es el nivel de servicio que el cliente califica de forma subjetiva acerca de su experiencia recibida del servicio. El cliente percibe los servicios en función de lo que para él es calidad y la medida en el que queda satisfecho (2016)”. Generalmente los clientes tienden a evaluar 5 dimensiones en específico: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, intangibilidad e interacción humana.

1.3.5 Fidelización

La fidelización es una mezcla entre el nivel de satisfacción positiva del cliente, la cual genera que se presente una acción de consumo duradera y estable de manera indefinida entre la empresa y el cliente. Para que exista una fidelización efectiva, la empresa debe de ser capaz de identificar los gustos y necesidades que se encuentran presentes en el cliente. Dentro de la fidelización de clientes existen 5 componentes: diferenciación, satisfacción, personalización, fidelidad y habitualidad. Para que exista la fidelización de los clientes existen un sin número de herramientas que la empresa puede aplicar como, por ejemplo: a) cupones de descuentos, b) regalos, c) tarjetas de felicitación, d) puntos por compra, e) otros (Aguero, 2014).

1.3.6 Satisfacción

La satisfacción se ve implicada con el cumplimiento o superación de los deseos por el cliente, mediante un proceso de evaluación de una experiencia durante la adquisición de un producto o servicio (Simon, 2005). La satisfacción de un cliente no siempre va a ser la misma al mismo nivel, sino que esta puede llegar a variar de acuerdo con la experiencia que este viva en cada compra del producto o servicio; esto genera como resultado que el cliente se convierta en un activo, el cual volverá a elegir a la empresa por encima de los demás o generará una buena retroalimentación y lo recomendará por encima de las otras empresas en el mercado (Quispe & Ayaviri, 2016).

Capítulo 2

2.1 Metodología de la Investigación

Según Hernández Escobar, y otros, (2018) define a la metodología de la investigación como aquella que “se ocupa del estudio de aquellas cuestiones que posibilitan la aplicación del método científico de manera rigurosa, garantizando que las conclusiones de una investigación se obtengan realmente a partir de los datos obtenidos, es decir, que tengan carácter objetivo.” Es decir que es una herramienta que permitirá reconocer y aplicar técnicas adecuadas para poder recolectar aquellos datos que son de profundo interés para el investigador, además que los procesos que se lleguen a utilizar siempre van a depender del objetivo que tenga establecido el investigador.

Para poder realizar una elaboración correcta de diagnóstico del establecimiento “Crepes del Nino” se deben establecer e identificar aquellas herramientas que permitirán recabar información veraz acerca del estado actual del restaurante, desde todas las perspectivas posibles.

2.1.1 Enfoque cualitativo – Inductivo

Según Hernández Escobar, y otros, (2018) “el método cualitativo es aquel que “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Mediante la aplicación de enfoques cualitativos no se prueban hipótesis, sino que estas se van generando de manera paulatina en el proceso, además de que van adquiriendo veracidad cuando existe mayor obtención de datos o dependiendo de los resultados que se obtengan. “Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.” Hernández Escobar, y otros, (2018). Con este tipo de enfoque para la recolección de datos se utilizan herramientas como entrevistas abiertas, observación no estructurada y demás.

Maxwell (2019) definió a la investigación cualitativa como:

Aquella cuyo propósito es ayudar a comprender: a) los sentidos y las perspectivas de las personas estudiadas, esto es, ver el mundo desde sus puntos de vista en lugar de acudir simplemente al punto de vista propio del investigador, b) cómo estas perspectivas están definidas por sus contextos, físicos, sociales y culturales, a la vez que, también, contribuyen con la definición de esos contextos y c) los procesos específicos involucrados en el mantenimiento o modificación de estos fenómenos y relaciones.

Se propone este modelo de estudio para así poder obtener la suficiente información por parte de los clientes y de los trabajadores del establecimiento mediante una encuesta y por parte del dueño del establecimiento mediante una entrevista con preguntas abiertas, para así lograr identificar la ejecución de los diferentes procesos que se desarrollan en el restaurante y posteriormente poder proponer soluciones adecuadas que permitan realizar aquellas mejoras que requiere el lugar, que terminaran beneficiando a todas las personas involucradas.

2.1.2 Diseño de la investigación

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006) indicó que “el diseño se refiere al "abordaje" general que habremos de utilizar en el proceso de investigación.”

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006) definen que existen:

Diversas tipologías de los diseños cualitativos, que es difícil resumir en estas líneas, por lo que habremos de adoptar la más común y reciente, y que no abarca todos los marcos interpretativos, pero sí los principales. Tal tipología considera los siguientes diseños genéricos: a) teoría fundamentada, b) diseños etnográficos, c) diseños narrativos y d) diseños de investigación – acción.

2.1.2.1 Descriptivo

Este tipo de diseño se encarga de estudiar a la población mediante la puntualización de las características fundamentales que poseen, para así utilizar los criterios sistemáticos, los cuales permiten identificar el comportamiento de los objetos de estudio. Entre las características que presenta, se encuentra que la información debe de ser sistemática, precisa y verídica, no se infiere acerca del objeto y tiene características verificables y observables. Al no existir variables el investigador no posee control sobre lo que estudia, es decir que solo se debe limitar a recolectar la información que obtiene mediante los instrumentos de medición. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017)

Gracias a esta herramienta, se podrá elaborar de manera correcta el Plan de mejora, que será elaborado paso a paso, de manera detallada, para que así sea de fácil comprensión y aplicación para todos los que tienen una relación directa con el restaurante y de esta

manera se puedan visualizar los resultados esperados, sin que se presente ningún tipo de falla durante su aplicación.

2.1.2.2 Diseño no experimental de la investigación

Agudelo, Aignerren, & Ruiz (2016) estableció que:

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Mediante este diseño no se busca construir una situación desde cero, sino que se observa de manera detenida situaciones ya existentes de manera previa, pero que no fueron inducidas o generadas por las acciones del investigador. Agudelo, Aignerren, & Ruiz (2016) establecieron que “La investigación no experimental posee un control menos riguroso que la experimental y es más complicado inferir relaciones causales, pero la investigación no experimental es más natural y cercana a la realidad cotidiana.”

Este estudio se realizará este diseño no experimental debido a que se van a utilizar formularios de entrevistas y fichas de encuestas ya establecidas que ya fueron utilizadas en otros estudios de manera previa.

2.1.3 Instrumentos de Medición

Los instrumentos de medición sirven para poder registrar datos observables que el investigador necesita saber. Realiza un estudio de la población, el cual puntualiza características puntuales de la población estudiada para así lograr determinar su comportamiento. Entre las características que debe poseer un instrumento de medición están la confiabilidad y el nivel de validez. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017)

2.1.3.1 Observación

De acuerdo con Arias (2020), este instrumento de medición sirve para:

“Observar e identificar los aspectos del objeto evaluado, sus características, funcionamiento, comportamiento, entre otros; se puede utilizar en estudios experimentales y no experimentales, estudios de ingeniería en el cual se deseen evaluar

herramientas o equipos, estudios médicos donde se desee evaluar el cambio del cuerpo frente a la administración de algún medicamento o en un contexto social donde se desee ver el comportamiento de una persona con habilidades diferentes.”

En esta investigación se aplicará la observación directa, la cual se basa en que el investigador se ponga en contacto personalmente con el hecho o evento que va a investigar, de tal manera que al recopilar los datos que se obtengan de la misma herramienta, estos permitan conocer si se cumplen todos los requerimientos para ser una cafetería y dentro de que categoría se encontraría. La herramienta a utilizar está basada en el Anexo B1 del reglamento de alimentos y bebidas del Ecuador, el cual está dividido en: a) buenas prácticas de manufactura; b) servicios; e c) infraestructura. La aplicación de la herramienta será llevada a cabo la semana del 5 al 9 de julio del 2021, teniendo como duración un total de 120 minutos, para así lograr recopilar los datos necesarios para el trabajo (Ministerio de Turismo, 2019).

Tabla 3 *Requisitos de categorización de alimentos y bebidas*

Dimensiones	N°	Items
Buenas Prácticas de Manufactura	1	Cuenta con un proceso de almacenamiento e identificación de productos o utiliza el manejo de alimentos mediante el principio PEPS y PCPS.
	2	Cuenta con sistemas de purificación de agua en áreas de preparación de alimentos.
	3	En el área de producción, cuenta al menos con un lavadero exclusivamente para manos y otro para vajilla y menaje de cocina.
	4	Cuenta con certificación de BPM o HACCP por una empresa calificada
	5	Cuenta con un plan de limpieza.
	6	Cuenta con un plan de registro de temperaturas.
Servicios	7	Cuenta con calefacción y/o aire acondicionado en área de comedor.
	8	Cuenta con menú en idioma extranjero.
	9	Cuenta con jefe de comedor con conocimientos de un idioma extranjero.
	10	Cuenta con parqueadero, propio o contratado, y/o servicio de valet parking.
	11	Cuenta con mecanismos informativos que contengan advertencias de alimentos que generan intolerancias o alergias.

	12	Cuenta con un instrumento para que los consumidores puedan valorar la satisfacción del servicio prestado.
	13	Cuenta con baños de hombres y mujeres con cambiadores para bebés en los dos géneros.
	14	Cuenta con un 10% mínimo del personal que acredita el nivel A2 (nivel básico) de conocimiento de un idioma extranjero de acuerdo con el Marco Común Europeo para las lenguas.
	15	Cuenta con sistema computarizado de facturación.
	16	Cuenta con un barista con título profesional debidamente reconocido por la autoridad competente
	17	Cuenta con facilidades de pago electrónico (transferencia, paypal, tarjeta de débito/ crédito y/o dinero electrónico).
	18	Cuenta con un listado de compañías de taxis de la zona y/o aplicaciones móviles para otorgar el servicio de taxi.
	19	Cuenta con servicio de reserva de mesa.
Infraestructura	20	Cuenta con entrada de consumidores independiente de la del personal de servicio.
	21	Contar con cámaras de seguridad integradas al ECU 911.
	22	Cuenta con vestuarios y servicios higiénicos independientes para personal de servicio. Este lugar debe estar iluminado, ventilado y limpio.
	23	Las áreas de producción del establecimiento deben contar con sistemas de ventilación natural y/o forzada que permita el flujo de aire y la no acumulación de olores.
	24	Cuenta con vestíbulo o sala de espera.

Nota: Requerimientos para categorizar los establecimientos de alimentos y bebidas. Tomada de *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*, Ministerio de Turismo (2019).

2.1.3.2 Encuesta

Este modelo de instrumento acorde a Mejía (2016), busca “obtener información de los sujetos de estudio, es proporcionada por ellos mismos; sobre opiniones, actitudes o sugerencias.” El modelo Dineserv será el cuestionario que ayudará conocer el nivel de satisfacción de los comensales, mediante la medición y comparación de sus expectativas y la satisfacción final. Todo esto se mide a través de las cinco dimensiones que se encuentran involucradas en el Dineserv, tal y como se observa en la **Tabla 2**: a) aspectos tangibles, b) confiabilidad, c) capacidad de respuesta, d) garantía, y e) empatías. Estas dimensiones serán evaluadas en una escala de Likert. La aplicación de esta herramienta

fue del 1 de agosto al 8 de agosto del 2021 a un total de 371 de personas, con una duración de 7 minutos por comensal y se llevará a cabo en dos turnos: diurno de 10:00am a 15:00pm y el turno nocturno de 17:00pm a 22:00pm (**Anexo 3**).

Tabla 4 *Dimensiones del Dineserv*

Tangibles	1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva
	2	Tiene un área de comedor visualmente atractiva
	3	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestidos.
	4	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.
	5	Tiene una carta/menú que es fácil de leer
	6	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.
	7	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita el moverse alrededor de ella.
	8	Tiene baño que son muy limpios
	9	Tiene áreas de comedor que son muy limpias.
	10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.
Confiabilidad	11	Le sirve la comida/bebida en el tiempo prometido.
	12	Corrige rápidamente todo lo que está mal.
	13	Es confiable y consistente.
	14	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
	15	Sirven las comidas/bebidas exactamente como fueron pedidas.
Respuesta	16	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan los unos a los otros para mantener la velocidad y la calidad del servicio.
	17	Proporciona un servicio oportuno y rápido.
	18	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.
Garantía	19	Tiene empleados que pueden responderá sus preguntas de manera completa.
	20	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
	21	Tiene personal que se capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta/menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.
	22	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.
	23	Tiene personas que parece bien capacitado, competente y experimentado.
	24	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.
Empatía	25	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.
	26	Lo hace sentir especial como cliente brindándole una atención personalizada.
	27	Anticipa sus necesidades individuales y deseos.
	28	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal.
	29	Parece tener siempre en cuenta los intereses de los clientes

Nota: Dimensiones de la herramienta Dineserv que permite evaluar la satisfacción al cliente. Tomada de La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”, Guzmán (2014), *Acta Universitaria*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.

2.1.3.3 Población

La población es el conjunto de casos limitados y accesibles, que cumplen con requisitos predeterminados, para sí poder formar parte del referente durante la elección de la muestra. Para el presente trabajo de titulación para poder establecer el grupo

escogido como población, se realizó la división de dos aspectos: el número de ventas del año/valor del ticket promedio de consumo. Lo cual generó como resultado un total un número de 10.000 como grupo de población.

Total de población: Numero de ventas del año / Valor del ticket promedio de consumo.

$$\$130.000 / \$13 = 10.000$$

Muestra.

De acuerdo con Fernández (2014), “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población”. Para este trabajo de titulación se estableció que el nivel de confianza será del 95%, el margen de error del 5% y la población un total de 10.000, generando, así como resultado un total de 371 encuestas que deben realizarse para este estudio.

2.1.3.4 Entrevista.

Según Arias (2020), las entrevistas son “un instrumento que apoya a las encuestas o el test para fortalecer la información al momento de realizar el análisis de los resultados cuantitativos”. La importancia de la aplicación de esta herramienta de medición en el presente trabajo es debido a que esto permitirá conocer las perspectivas de las partes involucradas en el procesos administrativo y de producción, es decir poder evaluar el clima organizacional que mantiene la empresa, se lo realizará mediante la aplicación de una entrevista al personal que labora en Crepes del Nino; La entrevista contará con un total de 31 preguntas que no solo permitirán conocer cómo se siente el staff en su lugar de trabajo, sino que también existirán preguntas que nos brinden la posibilidad de conocer que tan capacitado están, si tiene o no definidos sus funciones diarias o si mantiene una comunicación asertiva en el área. Con la información que se logre recopilar, se logrará generar un análisis a profundidad (**Anexo 4**). Por otro lado, tanto la entrevista al gerente como a los colaboradores se realizarán la semana del 12 al 18 de julio del 2021 durante el turno nocturno.

Tabla 5 *Modelo de Entrevista*

Dimensión	Ítems
Infraestructura y equipamiento	Áreas y herramientas de trabajo
	Ventilación e iluminación
	Limpieza y ambiente
	Medidas de seguridad
Servicio	Protocolo
	Métodos de pago
	Presentación del personal
	Acercamiento con el consumidor
	Oferta gastronómica
	Calidad de atención
Entorno laboral	Comunicación
	Funciones
	Seguridad
	Conocimiento

Adaptada de *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*, Ministerio de Turismo (2019).

Mediante los instrumentos de medición que se van a utilizar en la investigación, se espera poder recaudar la información suficiente que permita poder después generar una retroalimentación fundamentada, para así poder empezar a elaborar el pan estratégico de manera correcta y direccionada a solucionar aquellas falencias que dieron como resultados mediante los procesos de evaluación. Se puede elaborar un buen plan de mejora, siempre y cuando los resultados sean analizados de la manera correcta.

Capítulo 3: Análisis y discusión de datos

En el presente capítulo del trabajo de titulación se procedió a realizar el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los siguientes instrumentos de medición: observación directa, entrevista y encuesta, para así lograr obtener información más específica y puntual del restaurante Crepes del Nino el establecimiento, la misma que nos permitirá obtener un diagnóstico detallado y apropiado del mismo.

3.1 Análisis de los resultados

3.1.1 Análisis de la observación:

3.1.1.1 *Buenas prácticas de Manufactura:*

Mediante la observación directa, la cual fue realizada el día 6 de junio del 2021 a las 16 horas con 30 minutos, obteniendo como resultado lo siguiente: a nivel de almacenamiento e identificación de productos, el establecimiento maneja un modelo básico para el control de la elaboración del mise and place diario, colocando en cada producto la fecha y hora de elaboración para así poder llevar el conteo exacto de los días avilés que le quedan para ser usado para la producción de un plato.

Cuentan con una llave especial de agua purificada que tiene como principal propósito ser usada para el lavado y para la preparación de los alimentos, para así poder reducir la probabilidad de que exista algún contaminante que pueda afectar al plato.

Con respecto a la limpieza, el gerente del restaurante si tiene establecido un plan de limpieza, el cual debe ser realizado diariamente entre turnos debido a que así cada turno de trabajo recibe su área de trabajo en unas condiciones óptimas.

Por otro lado, existen ciertos aspectos a nivel de la infraestructura que no tiene presente el establecimiento, como por ejemplo a pesar de que cuentan con una llave de agua purificada, en el área de producción no existen dos lavaderos por separado: uno para la vajilla y menaje de la cocina y otro solo para el lavado de manos del personal.

A nivel del ambiente del restaurante, este no tiene un plan de registro de temperaturas, el cual le permita llevar el control preciso acerca del ambiente en el cual se encuentra guardada la materia prima, para que así esta tenga el tiempo de duración promedio para su uso.

Con referencia a los diferentes certificados de BPM o de HACCP que un establecimiento puede tener, Crepes del Nino aún no cuenta con ningún certificado de esta categoría, el cual indique que los procesos de producción son realizados en unas

correctas condiciones sanitarias para que así disminuyan el porcentaje de riesgos que se pueden presentar durante la producción o distribución.

De acuerdo con el reglamento de alimentos y bebidas propuesto por el Ministerio de Turismo, en la categoría de BPM la sumatoria total es de 36 puntos, donde Crepes del Nino tuvo un total de 18/36 puntos, es decir que el establecimiento cumple con la mitad de las medidas que indica el MINTUR para un correcto funcionamiento con respecto al áreas de BPM

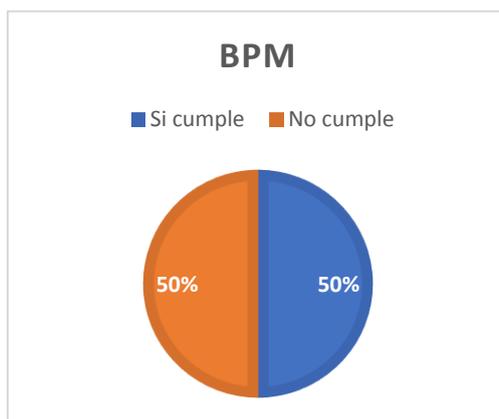


Figura 6 Porcentaje de cumplimiento de categoría BPM

3.1.1.2 Servicio:

Otra área que también se observó fue la de servicio y existieron aspectos que cumplía y no cumplía el establecimiento, como por ejemplo, se observó que el menú del restaurante el cual se les ofrece a los clientes solo está elaborado bajo el idioma español, es decir que no tiene ningún idioma extranjero adicional, lo cual genera limitaciones debido a que al no contar con al menos un menú elaborado en inglés, para aquellas personas extranjeras que visitan el lugar, se les dificulte la comprensión de los productos y elaboración de los platos.

Algo que también se observó fue que el establecimiento no llega al 10% mínimo del personal que debe manejar un nivel A2 (básico) acreditado de algún idioma extranjero, ni el jefe de comedor, ni en el área de cocina cumplen con este requerimiento que estableció el MINTUR.

El menú no cuenta con algún tipo de advertencia o de señal en el cual indique que ciertos platos pueden generar algún tipo de intolerancia o alergia, esto solo se informa al cliente de manera oral en el momento en que este mismo consulta los ingredientes de los platos que se ofrecen en el restaurante.

El restaurante cuenta con tanto solo dos baños: el de colaboradores y el de clientes, el cual es utilizado de manera general tanto como por hombres como por mujeres que visiten el establecimiento.

Para la preparación de las diferentes bebidas, no se encuentra involucrado un barista profesional, sino que la enseñanza y la práctica misma de esta actividad ha sido de manera empírica, la cual se ha perfeccionado con el paso del tiempo.

No existe ningún listado de compañía de taxis que puedan tomar los clientes, debido a que usualmente los clientes que visitan el lugar, es mediante movilización propia ya que el establecimiento cuenta con una pequeña área de parqueadero para sus clientes o llaman de manera particular la movilización que ellos necesiten.

Por otro lado, el restaurante cuenta con dos aires acondicionados localizados uno en cada área del comedor, para así mantener la temperatura propicia en el área, además a la hora de pedir la cuenta le brinda ciertas facilidades como por ejemplo, en el establecimiento los métodos de pago que existen son: efectivo, tarjeta de crédito o débito, transferencia y alianzas con ciertas personas a las cuales les permite cancelar con crédito o con canje. Y con relación a la facturación, el restaurante cuenta con un sistema de facturación el cual le permite generar factura física y electrónica de los consumos que realice el cliente.

A nivel de reservas, manejan un sistema básico, el cual se basa en recibir reservas de maneras electrónica o por vía telefónica, y no el mínimo de personas que solicitan para generar una reserva es de 2 personas. Y otra herramienta con la cual cuenta, es el envío de encuestas al final de su visita el restaurante para así poder obtener una retroalimentación lo más pronta posible y de esta manera lograr reconocer las falencias a mejorar pronto.

El puntaje total en el área de servicio que se debe tener acorde al reglamento del MINTUR es de 52 puntos y el restaurante obtuvo 24/52 puntos, es decir que no llega ni a la mitad del puntaje que este debería cumplir acorde del área de servicio.



Figura 7 Porcentaje de cumplimiento de servicio

3.1.1.3: Infraestructura

A nivel de la seguridad que brinda Crepes del Nino, el lugar cuenta con cámaras de seguridad, las cuales son monitoreadas de manera periódica, por el dueño del local o alguien en específico que este delegue. También este lugar cuenta con lo que es un servicio higiénico que es netamente uso del personal.

Con respecto a la ventilación que tienen las áreas de trabajo, en el área de producción existe un extracto de aire, que ayuda al flujo de aire y así evitar que se acumulen olores en el área,

El restaurante al ser un lugar pequeño, este no cuenta con un área de espera, sino que directamente el área del comedor está dividido en 2 ambientes; otro resultado que se obtiene de que el lugar sea relativamente pequeño, solo cuenta una entrada tanto como para el personal como para los comensales.

El análisis de esta área fue un poco más breve y el resultado que se obtuvo fue de 6/10, es decir que es el único aspecto en el cual el restaurante tiene más de la mitad del puntaje global, a pesar de que se busca completar el puntaje en cada área sobre la cual se realice una observación directa.

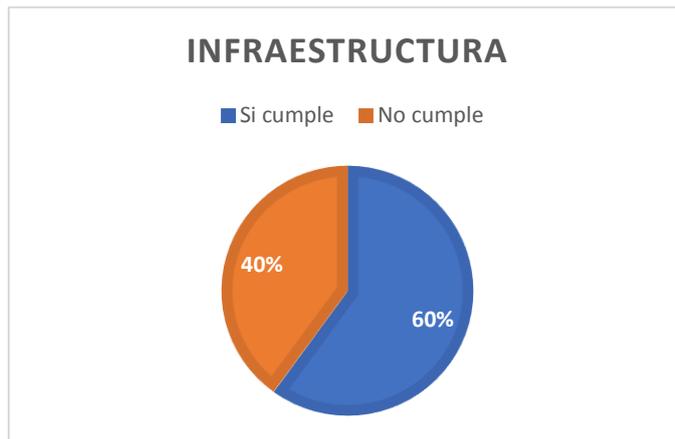


Figura 8 Porcentaje de cumplimiento de infraestructura

3.1.1.4 Resumen observación

Al final, al realizar la sumatoria total el resultado indicó el puntaje que obtuvo el establecimiento fue de 48/98, generando así que el restaurante Crepes del Nino ingresa en la categoría de 1 taza. En las principales áreas que existe una falencia notoria es en el área de BPM y de servicio, debido a que acorde a los resultados obtenidos mediante la observación directa, en estas áreas el restaurante aun no logra alcanzar si quiera la mitad del puntaje global por cada área.

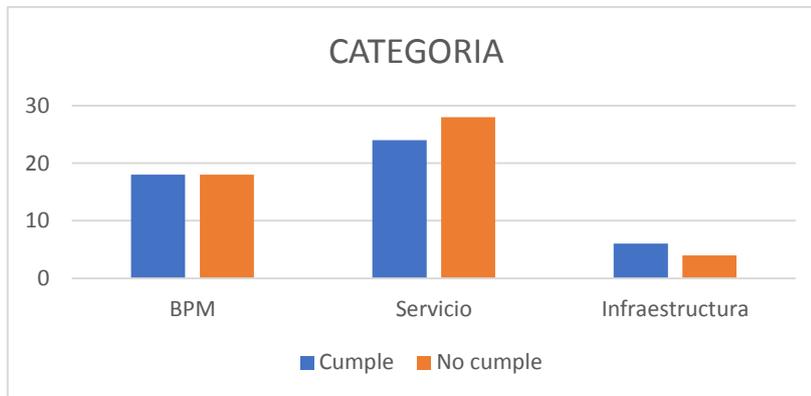


Figura 9 Porcentaje de cumplimiento total de los requisitos de categorización del restaurante

3.1.2 Análisis de la entrevista: gerente

La entrevista al gerente del local Christian Cortez, se realizó el día 13 de julio del 2021 a las 17 horas con 30 minutos, teniendo una duración final de 60 minutos; tiempo durante el cual, se realizaron 31 preguntas que fueron establecidas previamente. Al implementar esta herramienta se buscaba poder obtener información más precisa sobre los diferentes aspectos de las áreas operativas, administrativas y de servicio, con las cuales cuenta el restaurante Crepes del Nino. Las dimensiones que se analizaron fueron las siguientes: infraestructura y equipamiento, servicio y entorno laboral.

3.1.2.1 Entrevista al gerente

3.1.2.1.1. Infraestructura y equipamiento

A nivel de la primera área, el gerente indicó que en el restaurante al nivel del ambiente en general existe una óptima ventilación, en el área del comedor existen aires acondicionados y en área de la cocina contaban con extractores de olores, de manera adicional indicó que post pandemia, al inicio de cada turno dejan la puertas abiertas para así generar una circulación de aire natural en el restaurante y con respecto a la iluminación el señaló que en el comedor el tipo es led cálida ya que va con el tipo de negocio y el ambiente general y en la cocina es fría para así poder obtener mayor claridad. Además, dijo que todas las áreas del establecimiento cuentan con los utensilios necesarios para generar sus funciones diarias. A nivel de la limpieza se obtuvo como información que todas las superficies de trabajo para la elaboración gastronómica son de acero inoxidable, las cuales son limpiadas diariamente con jabón y desengrasante; tanto como superficies de trabajo, pisos, utensilios y demás áreas de la cocina y comedor deben ser entregadas limpias entre turno y turno; por otro lado al referir a limpieza del personal, a pesar de que no exista un lavado exclusivo para el lavado de manos del personal, existe un baño que es de uso exclusivo para ellos y de manera adicional la frecuencia del lavado de manos es cada vez que se termine de manipular alimento y cuando exista un cambio de actividades lavado el cual se realiza con jabón agua y previamente gel anti-bacterial. Debido a que en esta región geográfica existen 2 temporadas: invierno y verano, gracias a esto el gerente recalcó que con respecto a la fumigación interna y externa del restaurante la ejecución es la siguiente: a) en invierno se realiza cada quince días; b) en verano se realiza una vez al mes. Entre implementos que se utilizan para el control de la propagación de plagas están: aspersión de pesticidas en el comedor y afueras del restaurante y pastillas para control de roedores. Y a nivel de manejo de residuos existe una trampa de grasa la cual es limpiada 3 veces a la semana y con respecto a los desechos inorgánico y orgánicos, solo se realiza la separación del material plástico del resto de los desechos Al referirse a seguridad el entrevistado indicó que el lugar cuenta con un sistema de vigilancia privado. También indicó que en caso de emergencia no existe un plan a seguir y que la salida de emergencia es la única entrada que existe en el establecimiento.

3.1.2.1.2 Servicio

A nivel de servicio el entrevistado indicó lo siguiente: si existe un protocolo de servicio el cual los trabajadores del área del comedor deben aplicar con cada uno de los clientes y que en la actualidad cuenta con algunas medidas de bioseguridad como por

ejemplo, brindar gel antibacterial y una funda en la cual el cliente pueda poner su mascarilla durante su visita, para que así esta no se pierda y no esté en contacto con cualquier superficie. Los trabajadores al ingresar a laborar estuvieron consientes de las responsabilidades y funciones a desempeñar diariamente al igual que la imagen que deben llevar diariamente, las mujeres deben de presentarse con cabello completamente recogido, uñas cortas, sin pintar, sin accesorios en general y con zapatos de cocina y los hombres igual que las mujeres, solo que estos deben de asistir completamente afeitados. Con respecto a reservas con anticipación la entrevista indicó que son pocas las que se realizan pero que cuando alguien solicita usualmente son por realizadas por vías telefónicas y que no existe un mínimo número de personas para realizar la reserva. Por otro lado, entre los métodos de pago que indico el entrevistado que son: efectivo, tarjeta de crédito, débito, transferencia, cuentas a crédito y canje.

3.1.2.1.3 Entorno laboral

A nivel del entorno laboral y al conocimiento de sus productos que tienen las personas que laboran en el establecimiento, el entrevistado indicó su producto estrella es un clásico de la casa crepe de nutella y frutilla, señaló que hasta el momento no ha existido ningún otro plato que genere el número de ventas diarias como este. Según la entrevista, el gerente indicó que para realizar una evaluación del comportamiento de la oferta y demanda diaria, se realiza un reporte con respecto a la tipología del producto y su comportamiento. También recalcó que si existe un manual con las recetas estándares de cada plato y que aquellos que son relativamente nuevos o son de preparación más complicada, su proceso de elaboración se encuentra a fácil vista. Con respecto a los trabajadores, la entrevista recalcó que estos cuentan con todos los implementos y utensilios necesarios para salvaguardar su seguridad como: delantales, guantes, mayas, zapatos cerrados, extintores, botiquín de primeros auxilios. También dijo que desde su perspectiva la comunicación entre él y sus empleados eran 100% efectiva y al nivel de las capacitaciones señaló que ese es un ámbito en el cual presentan fallas debido a que no son constantes, por ejemplo, la última capacitación que recibieron fue hace más de 6 meses, pero que a pesar de no tener ese tipo de capacitaciones profesionales, entre ellos si existe una retroalimentación semanal para así poder a estudiar situaciones que sobresalieron en la semana.

3.1.2.2 Entrevista a trabajadores

La entrevista a nivel de trabajadores se realizó a todos los trabajadores el día 22 de julio del 2021, en dos turnos: a 2 trabajadores se les realizó la encuesta a las 10:00am

y a los otros 4 se les realizó la encuesta a las 15:30pm, en el restaurante y los resultados que se obtuvieron son detallados en las secciones siguientes.

3.1.2.2.1 Infraestructura y equipamiento

Desde la perspectiva de los trabajadores, en el restaurante si existían todas las herramientas necesarias para la elaboración de los platos que ofertan, al igual que indicaron que si contaban con los diferentes utensilios para poder desempeñar sus funciones de la manera correcta y que el uniforme que utilizaban era el apropiado para laborar. Todos los trabajadores indicaron que no existe un lavadero en la cocina el cual sea de uso exclusivo para el lavado de manos de los trabajadores, lavado el cual acorde a los trabajadores se realizan en cada cambio de actividades e inclusive algunos indicaron que el lapso de tiempo entre lavado de manos es de aproximadamente 4 minutos, actividad la cual realizan con agua, jabón y alcohol. Con respecto a la seguridad del lugar, los trabajadores indicaron que a pesar de que no cuentan con planes específicos de emergencias de cada posible escenario, conocen el plan de acción cuando se suscite un incendio y saben identificar la salida de emergencia, debido a que solo existe una puerta en todo el local, además de que indicaron que el local si cuenta con cámaras de seguridad, pero no todos tiene conocimiento sobre si estas estas vinculadas o no al 911, en caso de cualquier situación.

Al preguntarles acerca de la ventilación e iluminación de las diferentes áreas del restaurante, indicaron que la iluminación en general era la óptima, pero con respecto a la ventilación algunos trabajadores indicaron que el extractor que existe en la cocina no es suficiente en muchas ocasiones debido a que no ayuda lo suficiente con la circulación del aire. Las respuestas que se obtuvieron al nivel de los procesos de limpieza de las superficies y herramientas utilizadas para la manipulación de materia prima, fue que no existe un proceso paso a paso, solo indicaron que se utilizan jabón y esponja para realizar la respectiva limpieza de manera constante y al final de cada turno. Con respecto a la sectorización de la cocina, la gran mayoría de trabajadores tiene el conocimiento de que existe área fría y caliente y que deben trabajar entre 3 y 4 personas en la cocina. A nivel del manejo que se les brinda a los residuos, indicaron que solo existe un tacho de basura para todos los desperdicios. Y finalmente con referencia a la frecuencia de fumigación, son pocos los trabajadores que conocen con exactitud cada que tiempo se realiza la fumigación dentro y fuera del restaurante, la gran mayoría indica que recuerdan que se la realiza al menos una vez al mes y que se la realiza después del cierre, es decir aproximadamente pasada las 22:30pm.

3.1.2.2.2 Servicio

Al nivel de servicio, todos los trabajadores, estaban conscientes de que existe un protocolo de servicio desde el momento en que el cliente ingresa al restaurante y hasta que se va, sin embargo, no todos se sabían todos los pasos e inclusive algunos no recordaban ningún paso. Al preguntarles si en el momento de firmar su contrato observaron escritas sus responsabilidades y funciones, ciertos trabajadores indicaron que no recordaban con exactitud si estaban o no y otros indicaron que si las pudieron visualizar. De manera adicional todos indicaron que conocen de manera consensuada la imagen que deben seguir en el restaurante, es decir su modelo estándar de presentación, pelo recogido, ningún accesorio, no uso de maquillaje, barba corta, perfumes leves, mandiles, uñas cortas y sin pintar. Por otro lado, al nivel de métodos de pagos con los cuales los clientes pueden cancelar sus consumos, todos indicaban efectivo, tarjeta de crédito o débito y transferencias, sin embargo, ningún menciono el canje y crédito como lo indico el gerente del restaurante. Y, por último, con respecto al servicio, todos los trabajadores indicaron que si se pueden realizar reservas vía WhatsApp o vío telefónica, sin embargo cada uno de ellos indicó un diferente número mínimo de personas para realizar la reserva.

3.1.2.2.3 Entorno laboral

Cada trabajador indicó que si tienen establecidas las funciones diarias, que cada uno debe desempeñar. Al consultarles sobre el producto estrella del restaurante, entre las respuestas que se obtuvieron con mayor frecuencia fueron: crepe lasaña, pollo bechamel y crepes de dulce y el producto en específico que poseyera el mayor número de ventas fue el crepe de frutilla, banana y nutella. Cuando se les consulto acerca si tenían conocimiento sobre como la administración identificaba el comportamiento de la oferta y la demanda, ninguno de ellos tiene el conocimiento sobre cómo se realiza el proceso. Por otro lado, con respecto a la comunicación que ellos tienen con el gerente del restaurante, todos indicaron que es 100% efectiva y que mantienen una relación amena con él. Al consultarles acerca de la seguridad con la cual cuentan en su lugar de trabajo, todo indicaron que existe un botiquín que tiene ciertos medicamentos y ciertas cosas para asistir con los primeros auxilios. Cuando se les pregunto acerca de la frecuencia con la cual ellos asisten a capacitaciones, la última que recibieron fue del uso de extintores, pero con respecto con relación a sus áreas de trabajos, hace aproximadamente 7 meses que no asisten a alguna capacitación. Además, se le preguntó di conocen la misión, visión y

valores de la empresa, indicaron que se los conocen y que los han leído en ciertas ocasiones, pero ninguno se lo sabe de memoria y finalmente indicaron que si existe un cuaderno en el cual están anotadas las recetas estándares de los productos que se ofertan y que cada vez que se agrega uno, este es añadido a la lista.

3.1.3 Análisis de encuestas

3.1.3.1 Análisis datos demográficos

La primera parte de la encuesta tenía como enfoque poder establecer de la manera más exacta posible un perfil de consumidor y los principales motivos de visita que estos tengan. Las preguntas establecidas fueron: motivos de visita, sexo, rango de edad, estado civil, número de hijos y su nivel de ingreso económico mensual.

3.1.3.1.1 Motivo de visita

Los resultados que se obtuvieron de la primera pregunta acerca del motivo de visita que tiene el cliente para visitar “Crepes del Nino”, fueron los siguientes: en primer lugar, el 47% de los encuestados indicó que su motivo era por recomendación de un amigo o un familiar, el siguiente lugar con un total de 24%, es debido al sabor y precio que el restaurante mantiene. Por otro lado, los dos ultimo motivos con los menores porcentajes fueron, con un total del 16% de los encuestados indicaron que su visita se debía a la cercanía del lugar y finalmente, el 13% de las personas que visitaron el restaurante en el periodo que se aplicaron las encuestas, indicaron que su motivo de visita fue debido a que visualizaron una publicidad del local.

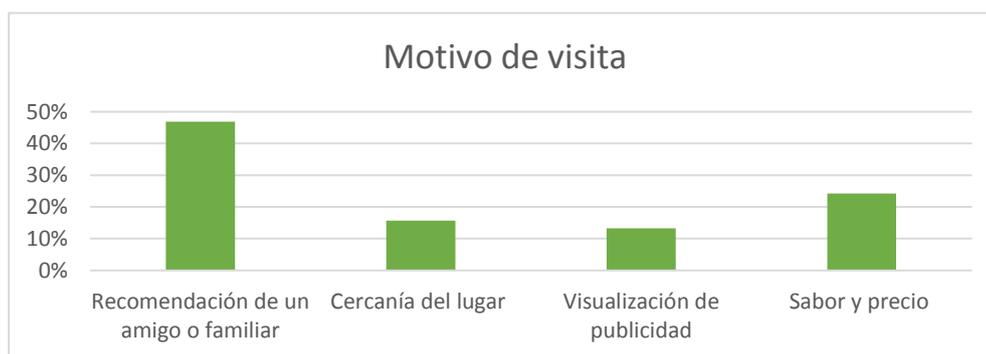


Figura 10 Porcentaje de motivo de visita

3.1.3.1.2 Género

La segunda pregunta que se realizó al nivel demográfico fue el género del encuestado. Se obtuvo como resultado que el género que predominó en lapso en el cual se realizaron las encuestas, fue el femenino con un total del 57%, mientras que el 43% sobrante, le pertenecía al género masculino.

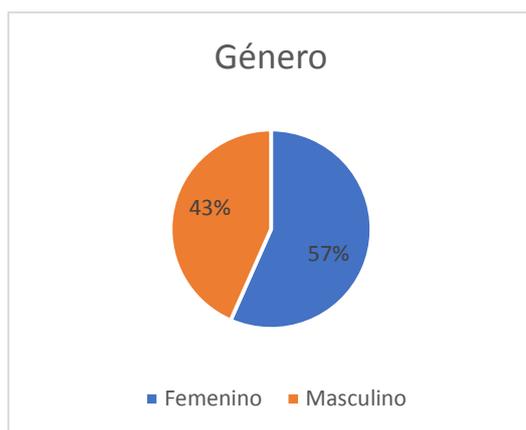


Figura 11 Porcentaje de genero

3.1.3.1.3 Rango de edad

La tercera pregunta estaba enfocada en conocer el promedio de edad que tienen los clientes que visitan Crepes del Niño. Con el 42% está el primer rango que se estableció, de 20 a 28 años, en segundo lugar, con el 37% es de 29 a 37 años; un 13% de los encuestados seleccionaron el rango de 38 a 46 años y finalmente los últimos dos rangos de edades de no tiene una diferencia notoria, de 47 a 55 años obtuvo un total de 6%, mientras que la última opción establecida en las encuestas de 56 a 64 años fue del 5%. Estos resultados indican que sus dos principales mercados meta, van desde los 20 a los 37 años, es decir jóvenes/adultos.

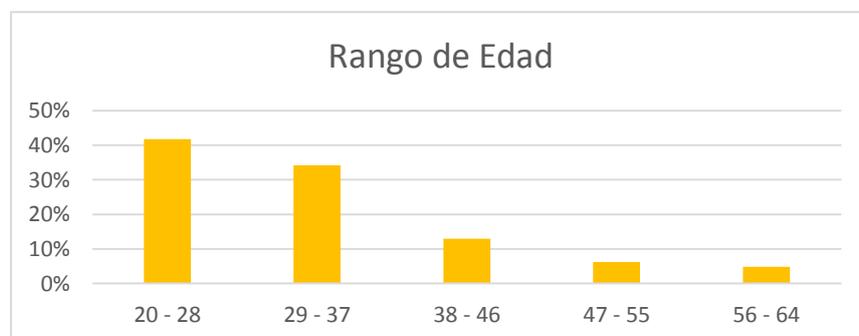


Figura 12 Porcentaje de rango de edad

3.1.3.1.4 Estado civil

Otra pregunta que se estableció fue seleccionar su estado civil, donde se obtuvo como resultado que el 58% de las personas que visitaron Crepes del Nino son solteras, el 31% se encuentran casados, 11% les pertenece a las personas divorciadas y 0% representa a solo una persona que respondió la encuesta seleccionando la opción de viudo/a

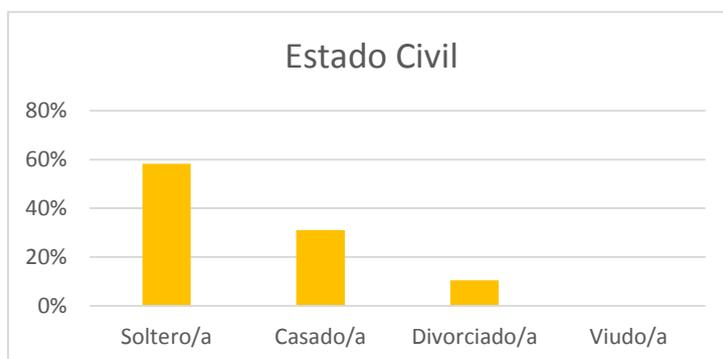


Figura 13 Porcentaje de rango de edad

3.1.3.1.5 Número de hijos

Crepes del Nino al ser un restaurante el cual tiene una gran variedad de opciones con respecto a crepes y waffles dulces, se consideró importante incluir una pregunta para poder conocer un promedio del número de hijos que tienen las personas que visitan el restaurante. Se establecieron 5 opciones con diferentes rangos con números de hijos y el porcentaje se dividió de la siguiente manera: el 56% de los encuestados señaló que no tiene hijos, el 39% seleccionó el rango de 1 a 3 hijos y solo el 5% escogió la opción de 4 a 6 hijos, es decir en gran parte las personas que visitan el restaurante no lo hacen por motivación de hijos.

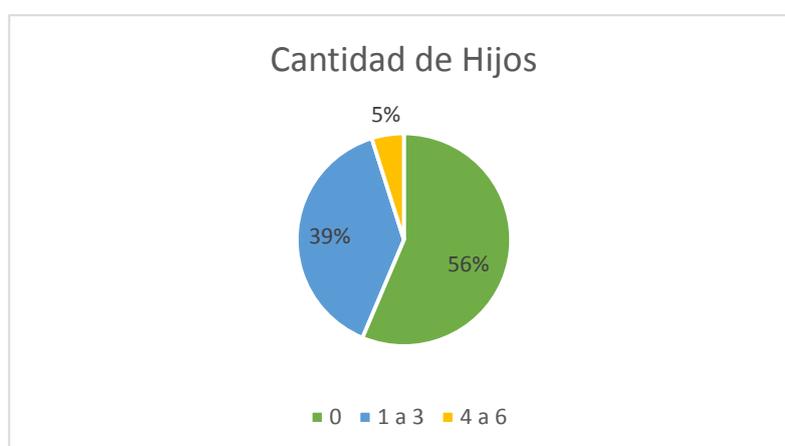


Figura 14 Porcentaje de cantidad de hijos

3.1.3.1.6 Ingreso económico mensual

Finalmente, la última pregunta del ámbito demográfico se basa en poder conocer el nivel de ingresos económicos que tienen las personas que visitan el restaurante, para así poder identificar su nivel adquisitivo. Las opciones se establecieron, desde menos de \$300 el cual obtuvo el 18% de los encuestados seleccionó esta primera opción, de \$301 a \$500 obtuvo un total de 22%, de \$501 a \$700 el porcentaje de personas que seleccionó esta opción fue del 23%, la cuarta opción a elegir de \$701 a \$900 la seleccionaron un total del 12% de los encuestados y la última opción más de \$901 obtuvo un 25%. Estos resultados generan una guía cerca del perfil que visita el restaurante, que en esta ocasión los porcentajes entre opciones no presentaban grandes brechas de diferencias, sin embargo, la opción que obtuvo mayor elección fue más de \$901, es decir que clase media – alta.



Figura 15 Porcentaje de ingreso

Realizando un resumen general del tipo de perfil demográfico que tienen las personas que visitan mayoritariamente Crepes del Nino son mujeres, personas solteras entre los 20 a 28 años, sin hijos, con ingreso económico mensual mayor de \$901 y teniendo como principal motivo de visita fue la recomendación generada por un amigo o un familiar.

3.1.3.2 Análisis Dineserv: Expectativas Vs Percepción.

La aplicación de la encuesta fue realizada en dos tiempos: el primer tiempo se enfocaba en que los clientes que visitaban Crepes del Nino respondieran la parte demográfica y una hoja de la encuesta Dineserv como expectativa, es decir el todo aquello que ellos esperaban recibir durante su visita al local y en el segundo lapso se les entregaba

otra hoja de Dineserv, la cual debía ser llenada como percepción o “realidad” que ellos se llevaban al final de su visita. El análisis se realizará en base a la brecha que exista entre la media calculada que mantenga cada pregunta de las cinco dimensiones estudiadas en expectativa y percepción.

Aspectos tangibles:

Preguntas:

El restaurante...

- Pregunta 1: *Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.*
- Pregunta 2: *Tiene un área de comedor visualmente atractiva.*
- Pregunta 3: *Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestidos.*
- Pregunta 4: *Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.*
- Pregunta 5: *Tiene una carta/menú que es fácil de leer.*
- Pregunta 6: *Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.*
- Pregunta 7: *Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita moverse alrededor del día.*
- Pregunta 8: *Tiene baños que son limpios.*
- Pregunta 9: *Tiene áreas de comedor que son muy limpias.*
- Pregunta 10: *Tiene asientos cómodos en el área de comedores.*

En la primera dimensión la brecha más baja que existe se encuentra en la pregunta número 5 con una diferencia entre percepción y expectativa de 0.04, mientras que la brecha más significativa de esta dimensión está en la pregunta 2, con una diferencia de 0.22. Como brecha entre la Media total de perspectiva y la expectativa de la dimensión, se obtuvo un total de 0.135.

Tabla 6 Respuesta promedio de la primera dimensión

D1	P	PERSPECTIVA	EXPECTATIVA	BRECHA
	P1	3,9	3,76	0,14
	P2	4,41	4,19	0,22
	P3	4,51	4,37	0,14
	P4	4,51	4,33	0,18
	P5	4,23	4,19	0,04
	P6	4,28	4,2	0,08
	P7	4,48	4,35	0,13
	P8	4,44	4,26	0,18
	P9	4,57	4,41	0,16
	P10	4,11	4,03	0,08
MEDIA T.	4,344	4,209	0,135	



Figura 16 Media de aspectos tangibles

Confiabilidad:

- Pregunta 11: Sirven la bebida/comida en el tiempo prometido.
- Pregunta 12: Corrige rápidamente todo lo que está mal.
- Pregunta 13: Es confiable y consistente.
- Pregunta 14: Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.
- Pregunta 15: Sirven la comida/bebidas exactamente como fueron pedidas.

En esta dimensión las brechas entre expectativa y percepción van desde 0.1 (pregunta 15) siendo la más baja y 0.27 de diferencia como la más alta (pregunta 14). Mientras que le brecha existente entre las medias totales fue de 0.196.

Tabla 7 Respuesta promedio de la segunda dimensión

P	PERSPECTIVA	EXPECTATIVA	BRECHA
P11	4,52	4,33	0,19
P12	4,54	4,31	0,23
P13	4,55	4,36	0,19
P14	4,67	4,4	0,27
P15	4,51	4,41	0,1
MEDIA T.	4,558	4,362	0,196

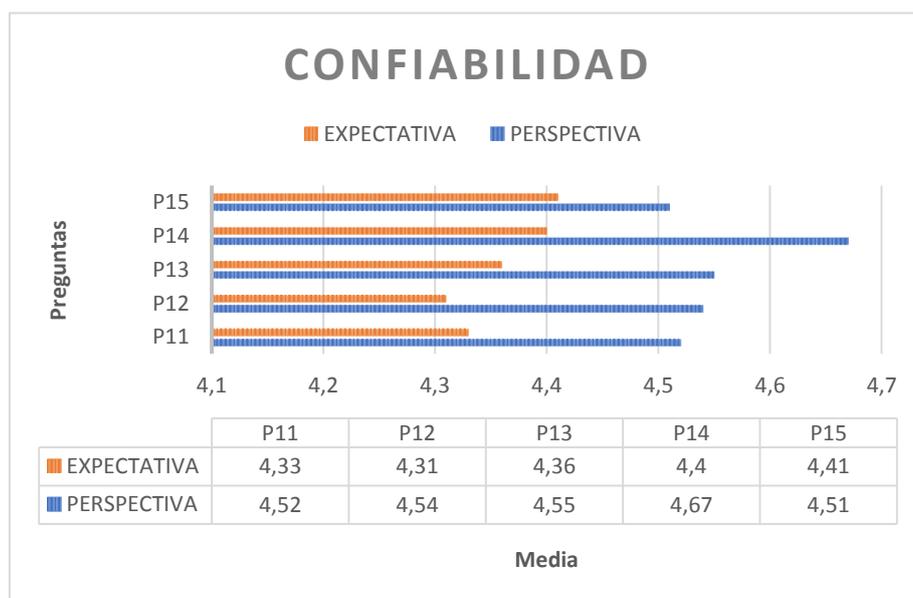


Figura 17 Media de confiabilidad

Capacidad de respuesta

- Pregunta 16: Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.
- Pregunta 17: Proporciona un servicio oportuno y rápido.
- Pregunta 18: Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.

Esta tercera dimensión es la más corta de todas las 5 y las brechas que se presentaron fueron de: pregunta 16 con una brecha de 0.06, pregunta 17 con 0.18 y la pregunta 18, con 0.24 de diferencia entre la percepción del cliente y sus expectativas. Además de que la brecha entre las medias calculadas fue de 0.16.

Tabla 8 Respuesta promedio de la tercera dimensión

P	PERSPECTIVA	EXPECTATIVA	BRECHA
P16	4,16	4,1	0,06
P17	4,44	4,26	0,18
P18	4,45	4,21	0,24
TOTAL D3	4,35	4,19	0,16

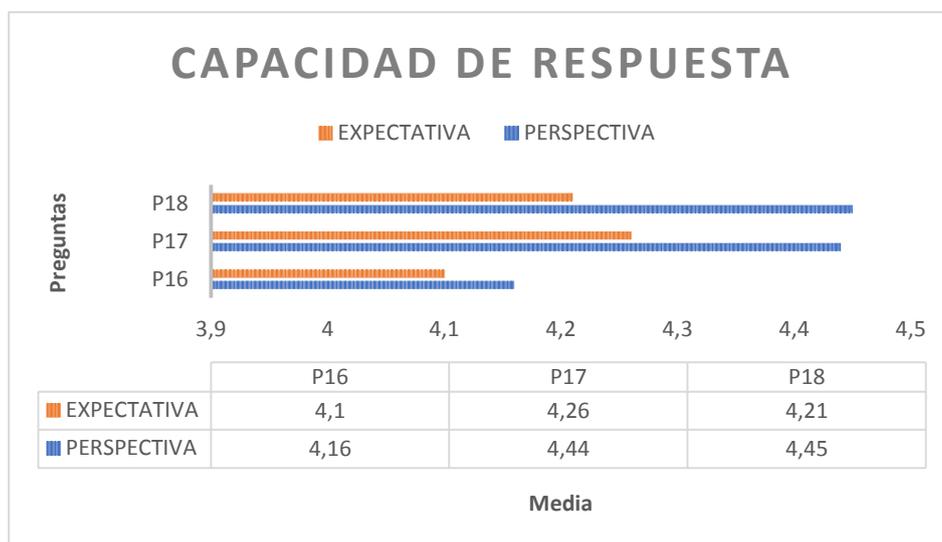


Figura 18 Media de capacidad de respuesta

Garantía:

- Pregunta 19: Tiene empleados que puede responder sus preguntas de manera completa.
- Pregunta 20: Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.
- Pregunta 21: Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta/menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.
- Pregunta 22: Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.
- Pregunta 23: Tiene personas que parecen bien capacitados, competentes y experimentados.
- Pregunta 24: Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.

En la dimensión de garantía la menor brecha que se encontró entre percepción y expectativa de esta dimensión, fue en la pregunta 24 la cual hace referencia si el restaurante brinda la imagen de brindar apoyo a su staff para que realicen de la mejor manera sus funciones, teniendo como resulta diferencia de 0.17; mientras que la brecha más grande apareció en la pregunta 19, la cual se refiere a si el personal es capaz de contestar las preguntas que se le generen al cliente, teniendo como brecha un total de 0.24

Tabla 9 Respuesta promedio de la cuarta dimensión

	P	PERSPECTIVA	EXPECTATIVA	BRECHA
D4	P19	4,55	4,31	0,24
	P20	4,55	4,35	0,2
	P21	4,54	4,31	0,23
	P22	4,52	4,33	0,19
	P23	4,49	4,31	0,18
	P24	4,41	4,24	0,17
	TOTAL D4		4,51	4,308

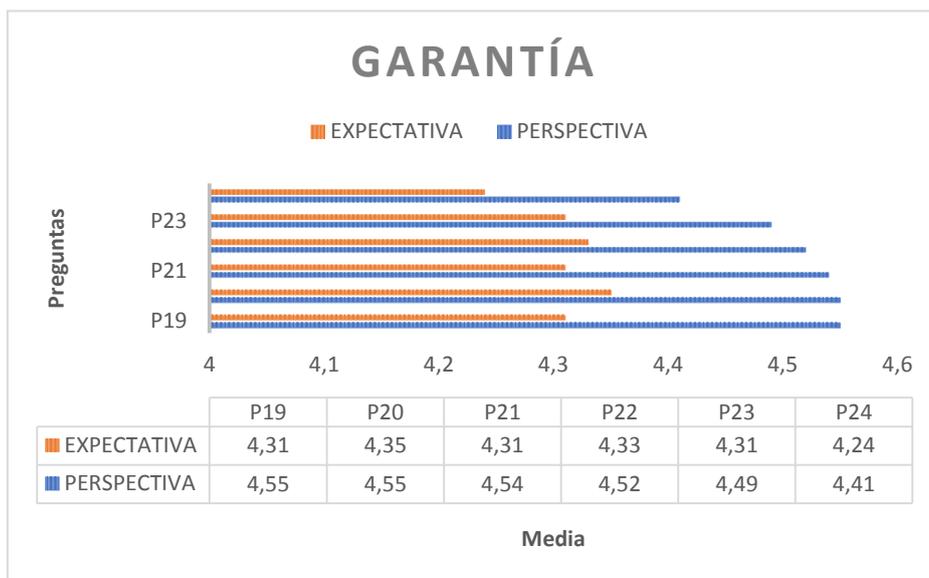


Figura 19 Media de garantía

Empatía:

- Pregunta 25: Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.
- Pregunta 26: Lo hace sentir especial como cliente, brindándole una atención personalizada.
- Pregunta 27: Anticipa sus necesidades y deseos individuales.
- Pregunta 28: Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal
- Pregunta 29: Parece tener en cuenta siempre los intereses de los clientes.

En esta última dimensión las brechas van desde 0.07 a 0.18, generando así que la brecha existente entre la Media total entre la percepción y la expectativa de esta dimensión fuera de 0.106.

Tabla 10 Respuesta promedio de la quinta dimensión

	P	PERSPECTIVA	EXPECTATIVA	BRECHA
D5	P25	4,36	4,18	0,18
	P26	4,39	4,26	0,13
	P27	4,26	4,18	0,08
	P28	4,34	4,27	0,07
	P29	4,32	4,25	0,07
TOTAL D5		4,334	4,228	0,106

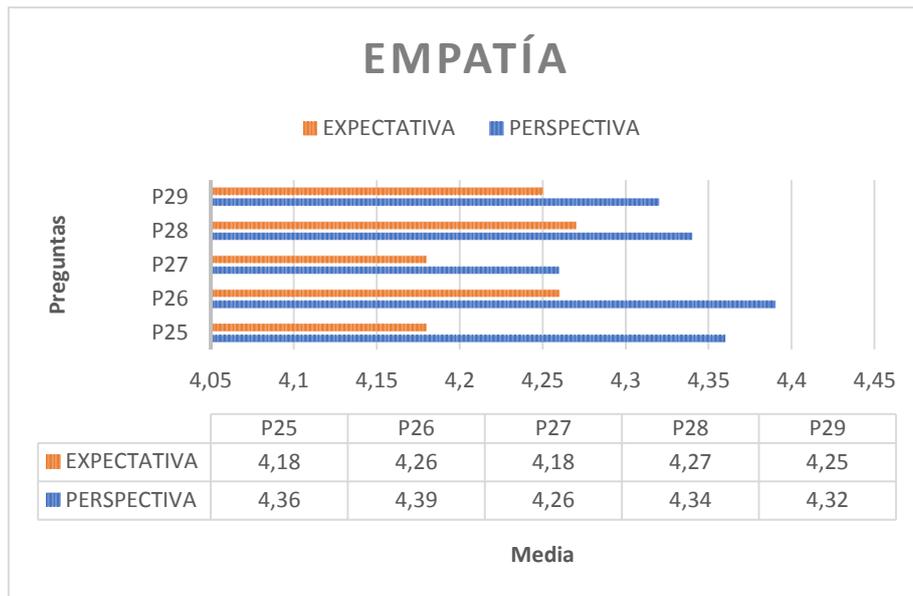


Figura 20 Media de empatia

De manera Adicional, se añadieron 2 preguntas al final de las encuestas, las cuales consultaban si visitarían nuevamente el local y si recomendarían el establecimiento a otras personas y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: tanto en el momento de la percepción y la realidad de ambas preguntas, el 99% de los encuestados indico que si volvería para probar otros platos del restaurante mientras que solo el 1% indicó que no lo haría, lo mismo sucedió con la pregunta 31 que refiere a si recomendarían el lugar a familiares y amigos, el 99% indicó que si y el 1% indicó que no lo haría.

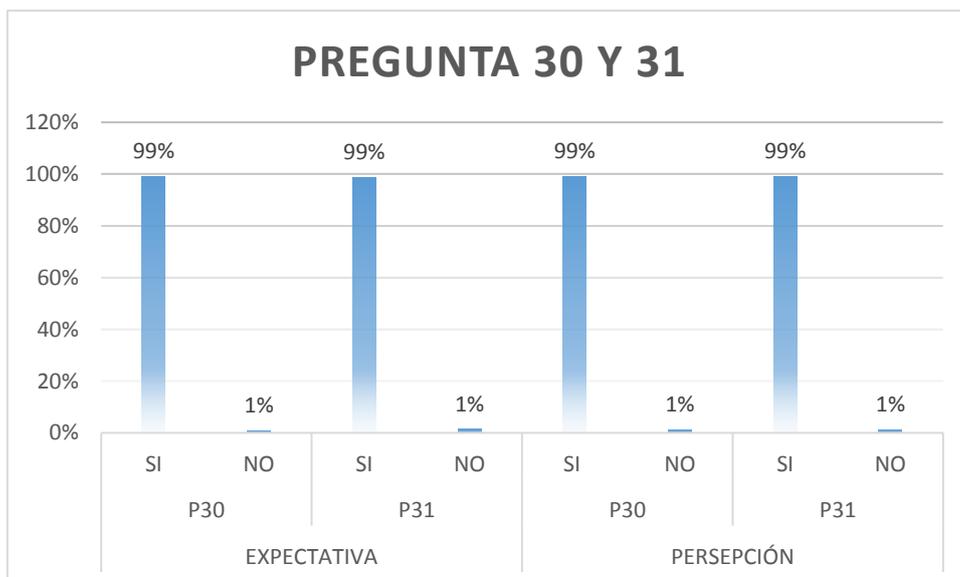


Figura 21 Porcentaje de comparativa de expectativa vs. percepción

A pesar de que no se haya obtenido algún resultado negativo entre las brechas calculadas de las 29 preguntas, es decir que este estudio debe de estar enfocado en poder incrementar la brecha positiva que cada aspecto mantiene. Es decir, acorde a los resultados que se obtuvieron la dimensión con la menor brecha fue la de empatía con un total de 0.106. De manera general se van a generar propuestas para poder mejorar todas las áreas del restaurante, pero el área que va a requerir mayor énfasis y que va a requerir más trabajo es la de empatía, lograr que el trabajador brinde una atención personalizada y haga sentir completamente satisfecho al cliente.

3.2 Discusión de datos

Para poder seguir aportando a la presente investigación, es necesario discutir ciertos aspectos que son relevantes para sustentar de manera correcta el motivo correcto del estudio que se está realizando. Se van a discutir temas de Back Of the House (BOH) como el área de la cocina y la parte administrativa, también de Front Of the House (FOH) que hace referencia al área donde se realiza el servicio, el comedor.

3.2.1 Discusión herramientas de medición

Mediante la aplicación de las tres herramientas de medición se obtuvieron diferentes resultados, los cuales deben de ser analizados para poder identificar que, si hay algún aspecto en específico que se repita o coincida con en dos herramientas o más, para así poder brindarle mayor enfoque, debido a que, si se pudo palpar ese inconveniente en las tres herramientas, significa que estos pueden afectar de manera directa al cliente.

Como, por ejemplo uno de los aspectos que más resalto durante la aplicación de las herramientas fue en el área de tangibles, específicamente primero la limpieza debido a que mediante la entrevista se obtuvo información de que no todos los empleados manejan un estándar o protocolo de limpieza de área y registro de temperaturas, aspecto que se pudo percibir mediante la observación y la encuesta de Dineserv, debido a que existían ciertas irregularidades en el servicio, como por ejemplo el tiempo de limpieza de una mesa una vez desocupada en ciertas ocasiones se demora 15 minutos, al igual que la presentación que tiene el baño, la cual tiende a ser descuidada y simple y en ocasiones olvidan una rigurosa limpieza de esta área. Manteniendo la línea de lo tangible, otro aspecto que también tuvo algunas observaciones fue con respecto al Menú, mediante la observación se logró identificar que el menú no contaba con una traducción al inglés en caso de la visita de cualquier turista extranjero; además durante la aplicación de las

encuestas el 3% de los encuestados indico estar en desacuerdo con respecto a si el menú era fácil de leer y si este era visualmente atractivo.

Las Buenas Prácticas de Manufactura es otra área sobre la cual se identificaron algunos detalles a mejorar cuando se aplicaba la observación y las entrevistas, principalmente debido a que no tienen ningún tipo de certificado que los respalde con respecto a las normas básicas sobre la manipulación, elaboración y preparado de los alimentos y al no tener este tipo de certificación puede afectar directamente a la dimensión de la garantía, en el aspecto que el cliente siente la seguridad de la correcta preparación de los alimentos.

Cuando se aplicaron las herramientas el aspecto que se relaciona directamente con el cliente (servicio) también se vio afectado; en la observación se identificó que existe poco dominio del inglés por parte de los trabajadores; por otro lado, cuentan con un protocolo de servicio básico el cual no todos los que trabajan directamente en el área del comedor tienen el conocimiento del paso a paso que deben seguir para poder asistir al cliente desde el momento en que ingresa al restaurante y hasta que se retiran del local, es decir que la calidad del servicio se ve afecta debido a la falta de conocimiento y de un seguimiento correcto de las necesidades del cliente durante el servicio.

Otro aspecto sobre el cual también hay que trabajar es el administrativo, debido a que las herramientas que posee para realizar los análisis pertinentes sobre las ventas, el comportamiento de sus clientes y las necesidades actuales que presentan son básicas, cuando se las puede mejorar, para así poder tener mayor profesionalidad y exactitud en los resultados, además sin dejar de lado, las necesidades que también presenta el personal, para así poder mantener el nivel de calidad que se le brinda al cliente.

3.2.2 FODA

Mediante la información que se logró obtener al realizar la aplicación de las diferentes herramientas de medición, permitió realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para así realizar de manera más propicia el plan de mejoras que necesita el restaurante Crepes del Nino.

3.2.2.1 Fortalezas

Al nivel de las fortalezas, se encontró que: a) existe una muy buena comunicación entre los trabajadores y el gerente del establecimiento; b) mantienen una buena relación con los proveedores de la materia prima; c) dentro de un perímetro de alrededor de 30 kilómetros, no existen otros establecimientos de la misma temática; d) para poder visitar

el establecimiento existe la posibilidad de movilizarse en algunas líneas de buses, que pasan al frente del restaurante.

3.2.2.2 Oportunidades

Con respecto a las oportunidades que se detectaron en el restaurante están: a) es un establecimiento registrado como artesano, es decir que los precios que se visualizan en el menú no cargan 12% de IVA ni 10% de servicio; b) tienen la opción de brindar sus servicios en eventos de toda índole, con un menú previamente establecido y elegido por el cliente; c) cuenta con una gran variedad gastronómica en su menú, una variedad de platos que usualmente no se encuentran en su competencia; d) existe un incremento anual en el número de comensales en los restaurante temáticos.

3.2.2.3 Debilidades

Las debilidades que se pudieron percibir fueron: a) irregularidad en la aplicación del protocolo de servicio, lo cual genera que la calidad del servicio al cliente se ve afectada de manera directa; b) el estado del menú físico no es el correcto, además de que ni el menú físico, ni el digital, cuentan con una traducción al inglés; c) gran parte del recurso humano no cuenta con un título de tercer nivel; d) la capacitación del recurso humano es de manera inconsistente y esporádica.

3.2.2.4 Amenazas

Entre las amenazas que se encontraron están: a) en el área exterior del restaurante existe poco alumbrado en la vía pública, lo cual puede llegar a generar inseguridad; b) a pesar de que el restaurante se encuentre localizado en una vía principal, en esta existe una limitada cantidad de espacios para parquear, los cuales también deben ser compartidos con los otros locales aledaños; c) en Guayaquil existen varios locales que manejan la misma temática con precios similares; d) existe inestabilidad económica y operativa en el país, debido a la situación que genera la pandemia del covid-19.

3.2.3 PEST

3.2.3.1 Político

Al nivel del sector político, los requisitos de funcionamiento de restaurantes no han presentado variaciones, sin embargo lo que afecta a los establecimientos de alimentos y bebidas es el aforo que permite el Comité de Operaciones de Emergencia (COE), que va siendo modificado acorde a la situación de la emergencia sanitaria a mediados del año 2021 el aforo que se mantiene permitido es del 50% debido a la existencia de la variante DELTA del covid-19, sin embargo el porcentaje de aforo va a variar acorde a como se vaya desarrollando la pandemia.

3.2.3.2 Económico

El ámbito económico se basa técnicamente en la situación actual económica del país, la misma que puede verse afectada por el nivel de aportación del turismo al PIB del Ecuador, el nivel de desempleo y la inflación. Con respecto al nivel de aportación del turismo al PIB del Ecuador, se presencié una caída entre los años 2019 y 2020, donde en el 2019 la aportación del turismo al PIB del país fue del 2.2%, mientras que en el 2020 fue de 1.2% (Dirección de Información y Análisis Económico, 2021).

El nivel de desempleo que exista en el país va a ser un factor relevante en este estudio, debido a que va a inferir directamente en el número de clientes que visiten el restaurante, debido a que entre mayor sea el porcentaje de desempleo, menor será la cantidad de personas que salgan a comer en restaurantes, ya que tienen gastos de mayor relevancia que deben ser solventados constantemente. Al referirse al nivel de desempleo existente en el área urbana a nivel nacional, hasta junio del 2021 existía una tasa total del 6.8% desempleo, en ese sector en específico (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, 2021).

Con respecto a la inflación anual de precios que se percibió hasta el mes de mayo del 2021, alcanzó un total de -1.13%, en comparación con el mes de mayo del 2020. Además de que, en el mismo mes de mayo, el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) era de USD 710,95, mientras que el ingreso promedio mensual de un hogar fue de USD 746,67 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

3.2.3.3 Socioculturales

En referencia a los aspectos socioculturales que se ven relacionados a este tipo de establecimientos, en la actualidad el grado de exigencia que tiene los clientes con respecto a los productos y servicios que estos adquieren es más alto con el pasar de los años; al mantenerse presente la situación de la pandemia que generó el covid-19, las demandas de los clientes suelen ser más altas, con respecto a las medidas de bioseguridad que los establecimientos implementan, no solo a la hora de brindar el servicio, sino que también en el momento en que sus productos son elaborados.

Por otro lado, una característica que se encuentra presente en la mentalidad de gran parte de los diferentes dueños de los establecimientos de alimentos y bebidas es la falta de la cultura organizacional ya que en múltiples ocasiones se inclinan por manejar el establecimiento de una manera empírica, sin necesidad de aplicar una estructura organizacional operativa adecuada.

3.2.3.4 Tecnológicos

En cuanto a lo tecnológico, el establecimiento no tiene mucho requerimiento del mismo, sus principales detalles tecnológicos son el equipo con el cual operan para poder elaborar los productos que ofrecen, además del sistema de facturación con el cual cuentan para poder generar las cuentas de sus clientes.

El gerente del restaurante está consciente del nivel de importancia que tienen las redes sociales en la actualidad, por lo cual su principal herramienta de promoción es Instagram, medio por el cual se encuentran en constante movimiento e interacción con sus clientes, suben fotos de los platos que ofertan en el menú, al igual que cuando establecen alguna promoción es por este medio por el cual la dan a conocer.

3.2.3.5 Gráficos Matriz BCG

A continuación, se presentarán los gráficos obtenidos como resultados de la aplicación de la Matriz BCG al menú de Crepes del Nino, gráficos los cuales permitirán elaborar una propuesta en base a los resultados obtenidos mediante este estudio.

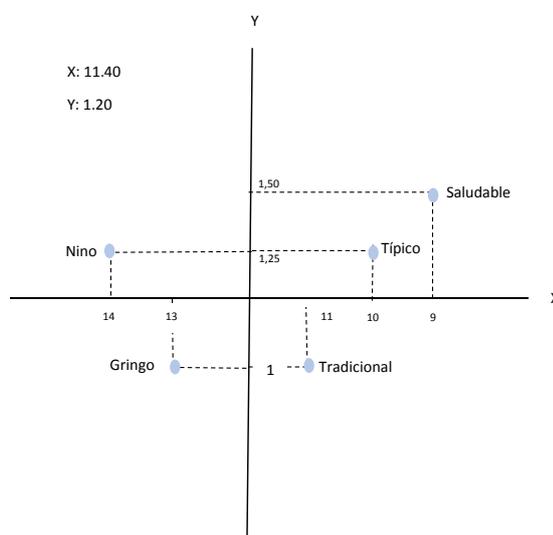


Figura 22 Ensaladas

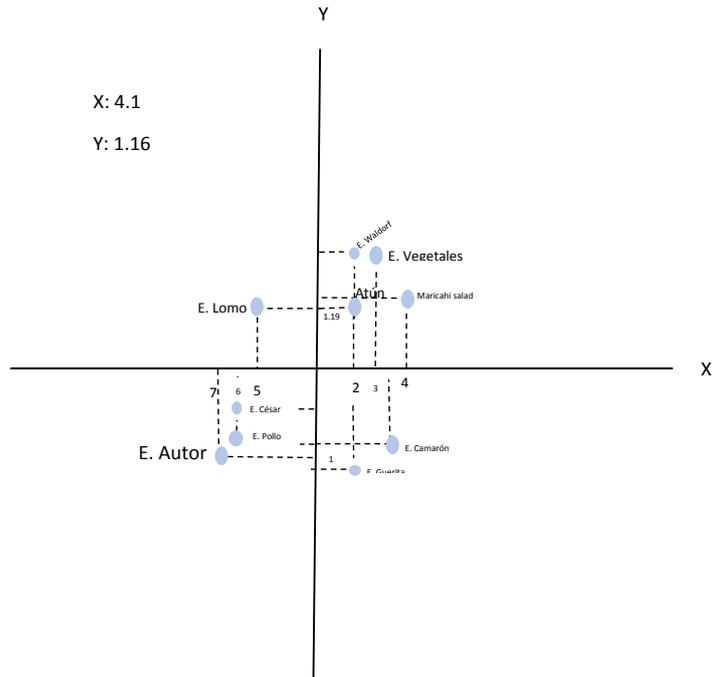


Figura 23 Combos de Desayunos

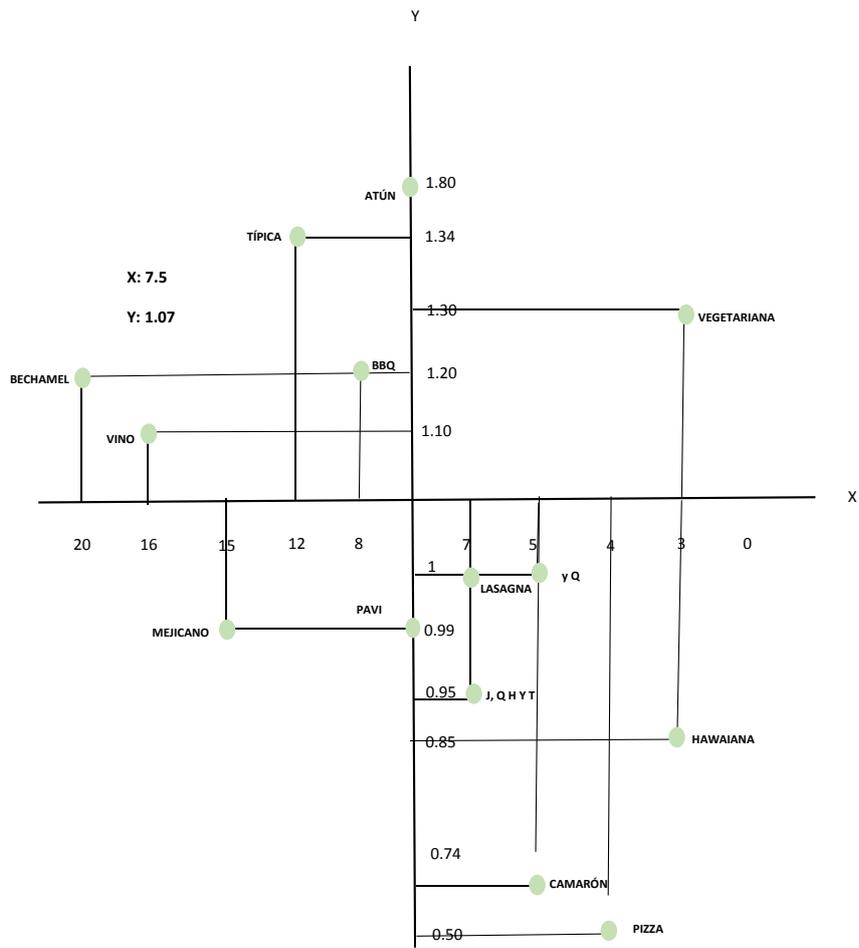


Figura 24 Crepes de Sal

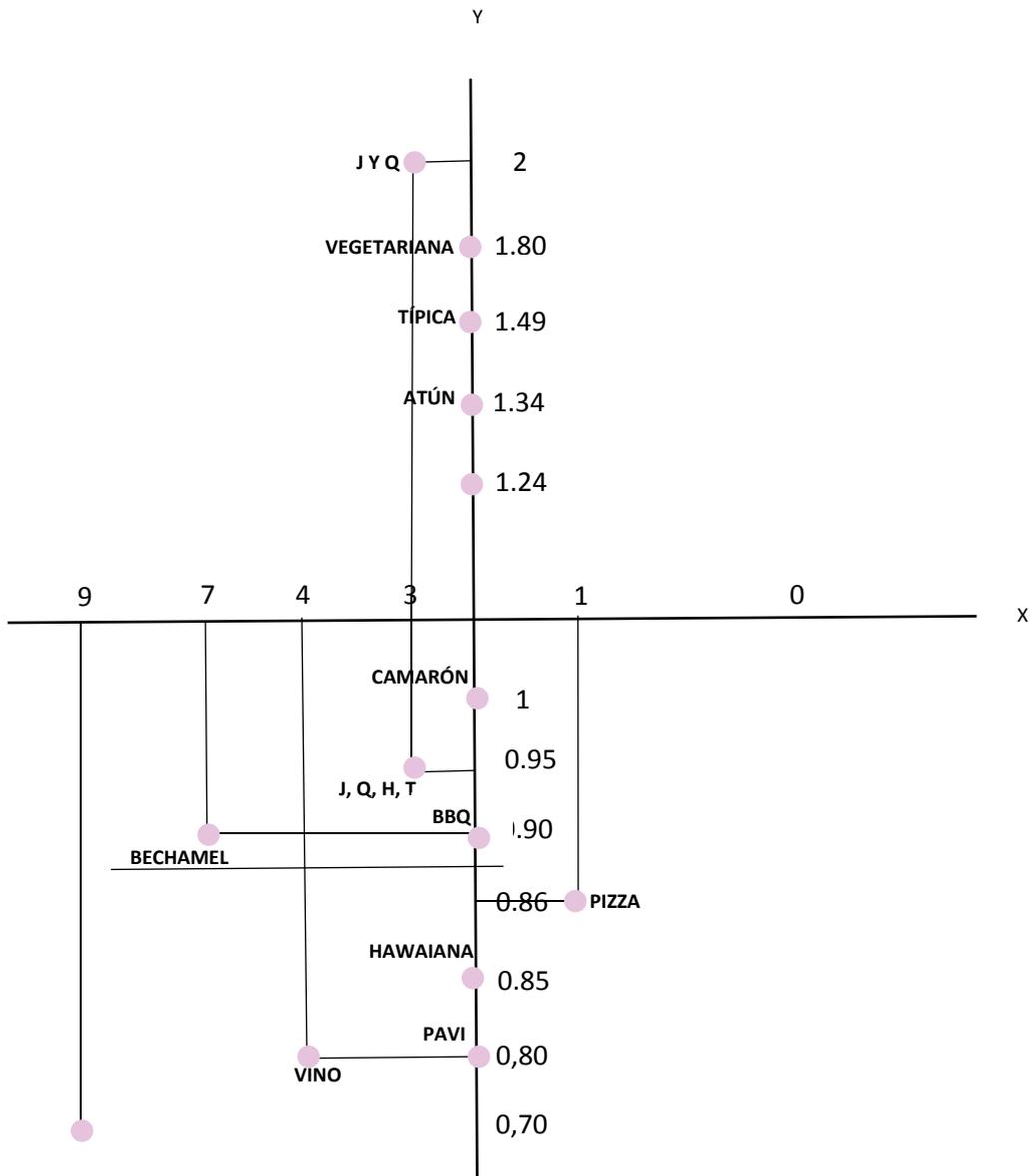


Figura 25 Waffle de Sal

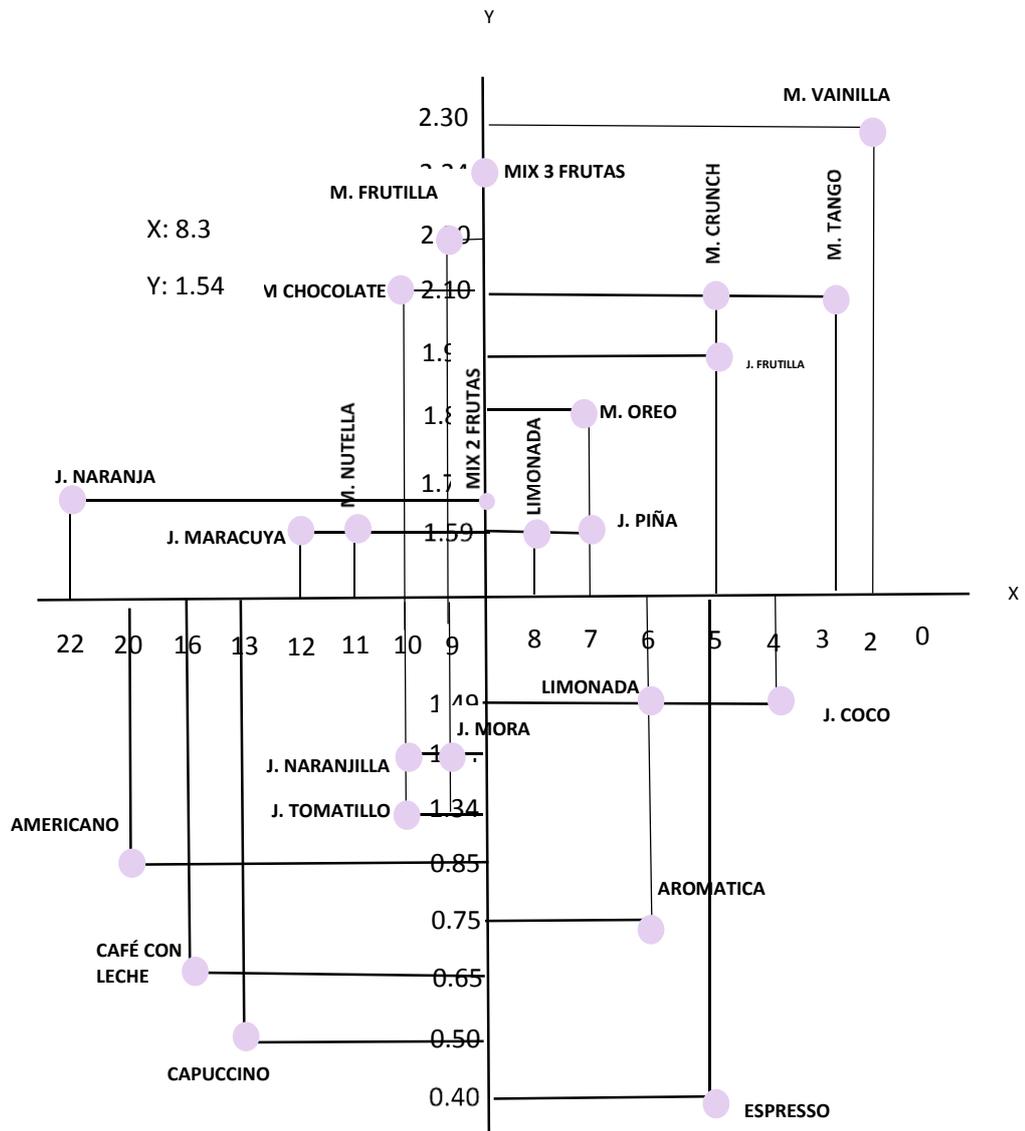


Figura 26 Bebidas

Capítulo 4: Propuesta

Crepes del Nino tiene cinco años en el mercado, en sus inicios se manejaba en gran parte de manera empírica, pero con el transcurso de los años se fueron realizando mejoras en las diferentes áreas involucradas en el restaurante, sin embargo a pesar de tener esta cantidad de tiempo, aún existen aspectos que requieren de la aplicación de técnicas correctas, para así poder mejorar la experiencia que vive el cliente, incrementar su número de ventas, lograr fidelizar a las personas que visiten por primera vez el establecimiento y generar que el establecimiento tenga como base el modelo de economía sostenible. El análisis y discusión del presente trabajo de titulación se ha basado en poder identificar información relevante que genere una propuesta, la cual permita a este negocio de alimentos y bebidas Crepes del Nino ser sostenible a través del tiempo, mediante la aplicación del modelo de economía sostenible el cual está basado en 3 principales ejes, los cuales son: económico, social y ambiental.

4.1 Desarrollo económico

4.1.1 Revenue Management

Mediante la aplicación del Revenue Management, lo que se busca es lograr maximizar los ingresos que se generen por asiento por hora, siempre teniendo en cuenta el precio de lo que se ofrece y el tiempo de duración de la comida. Entre las soluciones que se van a proponer para este plan de mejora, está el table mix y el revpash. Para realizar estos estudios es fundamental considerar que el promedio de consumo por persona es de \$7.50 y el establecimiento atiende un total de 12 horas diarias.

Mediante la observación directa que se realizó, como uno de los instrumentos de medición, se pudo identificar que alrededor del 60% de las personas que visitan el restaurante lo hacen en pareja, es decir 2 personas. En el establecimiento solo existen 6 mesas de 4 asientos cada una, 2 barras de 4 asientos cada una de ellas y 1 barra de 6 asientos, generando así un total de 38 asientos físicos disponibles como se observa en la figura, con un tiempo de duración de aproximadamente 40 minutos de servicio; sin embargo, las personas que visitan el local con alguien más usualmente tienen la tendencia de sentarse en las sillas de 4 asientos, es decir que se pierde la posibilidad de vender esos 2 asientos demás.

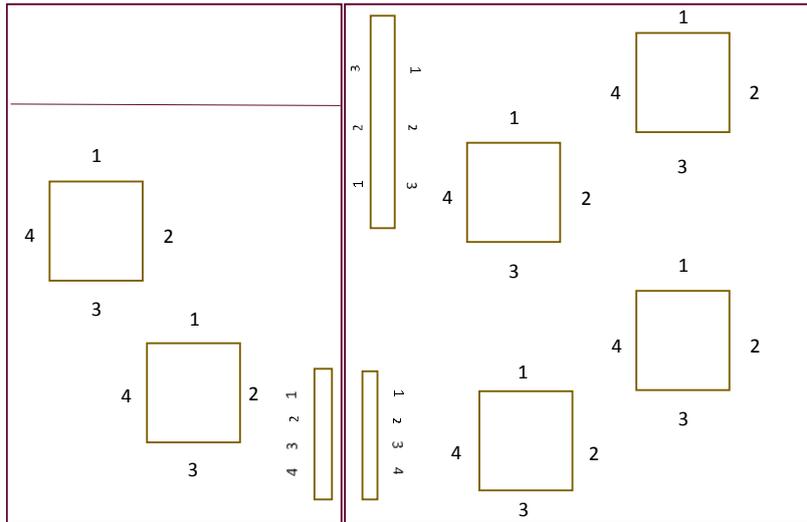


Figura 27 Distribución de asientos sin Table Mix

Figura 28 Distribución de asientos con Table Mix
Figura 29 Distribución de asientos sin Table Mix

Como propuesta de table mix, se propone tener diez mesas de 2 asientos cada una y 3 barras para 6 personas, las cuales serían para familias o grupo de amigos, manteniendo así el número de 38 asientos, los que se modifican la distribución de los puestos.

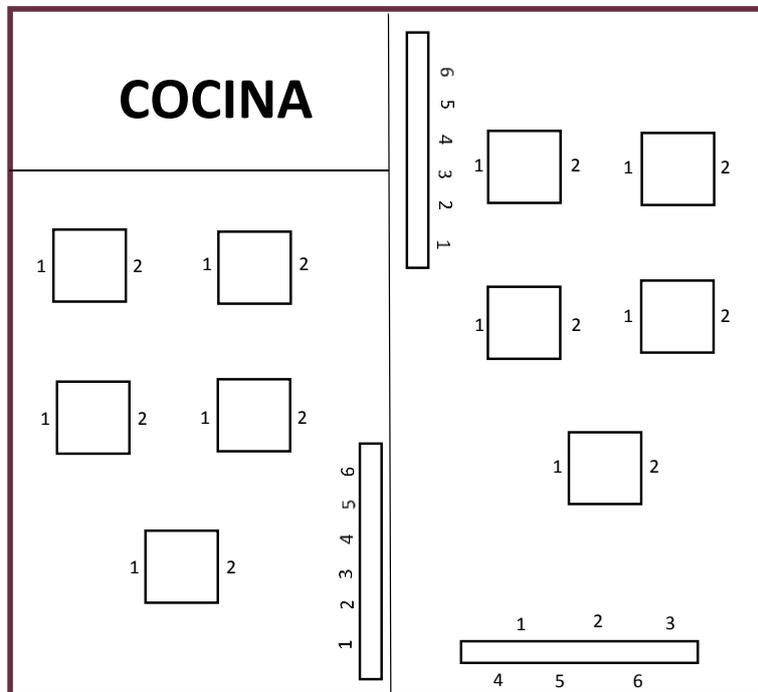


Figura 30 Distribución de asientos con Table Mix

Tabla 11 Resultado de las ventas según la distribución de asientos
Figura 31 Distribución de asientos con Table Mix

Al aplicar la metodología de table mix, lo que se buscaba era tener una mejor distribución de los asientos existentes, para así aprovechar de mejor manera cada uno de estos en el restaurante. De manera continua se presentará el revpash del restaurante con la distribución originaría del restaurante.

Tabla 12 Resultado de las ventas según la distribución de asientos

CONSUMO POR PERSONA	7,5				
ASIENTOS	38				
HORARIO	OCUPACIÓN	ASIENTOS	HORAS	VENTAS	REVPASH
LUNES	10%	4	12	\$ 342,00	\$ 0,75
MARTES	12%	5	12	\$ 410,40	\$ 0,90
MIERCOLES	15%	6	12	\$ 513,00	\$ 1,13
JUEVES	23%	9	12	\$ 786,60	\$ 1,73
VIERNES	35%	13	12	\$ 1.197,00	\$ 2,63
SABADO	42%	16	12	\$ 1.436,40	\$ 3,15
DOMINGO	40%	15	12	\$ 1.368,00	\$ 3,00
TOTAL				\$ 6.053,40	\$ 13,28

La siguiente tabla explica el incremento que existió cuando se aplicó la nueva distribución de asientos, incremento que fue del 1% de su ocupación y del 4% con respecto a sus ingresos económicos. Cabe considerar que la aplicación se llevó a cabo del 16 al 22 de agosto del presente año.

Tabla 15 Resultado de las ventas según la distribución de asientos con Table Mix

INCREMENTO	1%				
CONSUMO POR PERSONA	7,5				
ASIENTOS	38				
HORARIO	OCUPACIÓN	ASIENTOS	HORAS	VENTAS	REVPASH
LUNES	11%	4	12	\$ 376,20	\$ 0,83
MARTES	13%	5	12	\$ 444,60	\$ 0,98
MIERCOLES	16%	6	12	\$ 547,20	\$ 1,20
JUEVES	24%	9	12	\$ 820,80	\$ 1,80
VIERNES	36%	14	12	\$ 1.231,20	\$ 2,70
SABADO	43%	16	12	\$ 1.470,60	\$ 3,23
DOMINGO	41%	16	12	\$ 1.402,20	\$ 3,08
TOTAL				\$ 6.292,80	\$ 13,80

4.1.2 Matriz BCG

Si bien es cierto, que el restaurante Crepes del Nino obtuvo una brecha del 0.4 en la dimensión tangible en el ítem 5, fue la brecha mínima que existió en el análisis de esa dimensión, la aplicación de una matriz BCG, le ayudará al restaurante a generar una mejor oferta gastronómica para sus clientes, mediante la mejora del menú del negocio conjunto a la creación de combos que promuevan ciertos productos que no forman parte de las ventas diarias y de manera adicional una promoción adecuada de los productos que generen una contribución económica positiva al restaurante.

Al aplicar la matriz BCG en el menú de Crepes del Nino, se logró clasificar a cada uno de los productos de acuerdo con su margen y a la cantidad vendida en el periodo de una semana. Con los resultados obtenidos se deben realizar tres estrategias: a) para los productos perros colocarlos en combos con productos estrella, para que así estos salgan en una mayor cantidad, se proponen los siguientes combos:

- A. Crepe bechamel + Jugo de coco = \$6.99.- La crepe de pollo bechamel es un producto estrella, mientras que el jugo de coco es un producto perro; este combo debería de salir más a la venta en el horario del almuerzo debido a que el combo contiene un plato fuerte y una bebida.

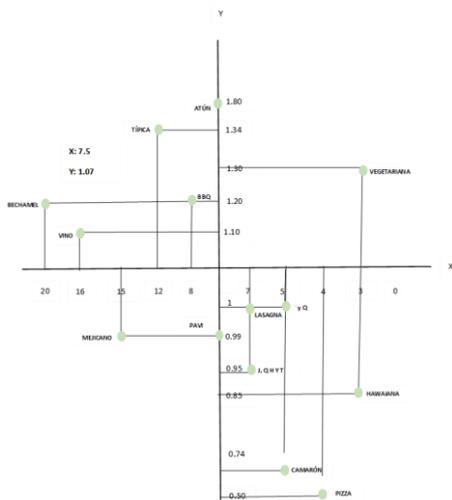


Figura 36 Crepes de Sal en Combo

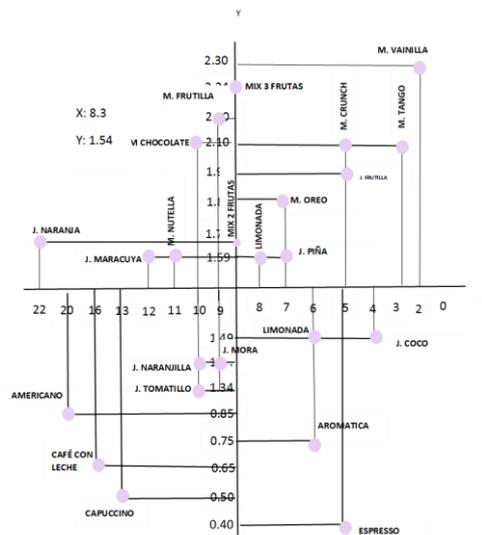


Figura 33 Bebidas en Combo

Figura 37 Bebidas en Combo
Figura 38 Crepes de Sal en Combo

Figura 34 Wafle de Sal en Combo
Figura 35 Bebidas en Combo

B. Waffle de Jamón y Queso + Espresso = \$5.- Combo basado en un plato fuerte (estrella) y una bebida (perro), que debería tener más movimiento en el horario del desayuno.

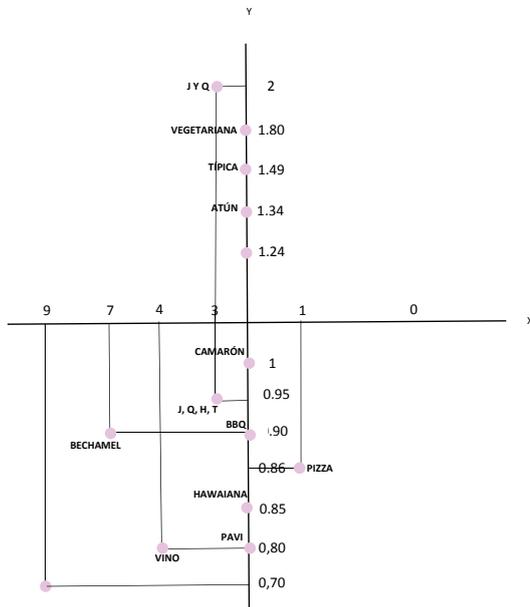


Figura 39 Waffle de Sal en Combo

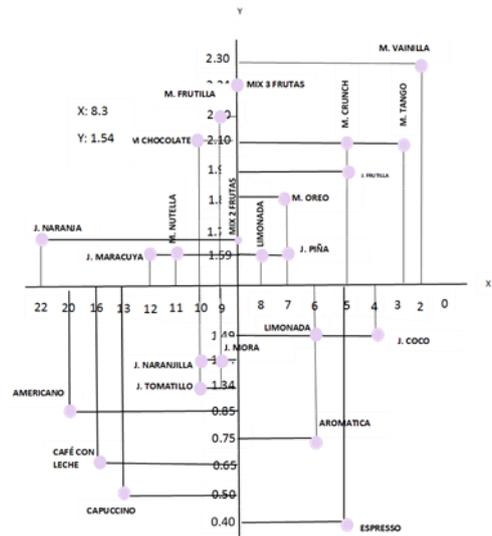


Figura 42 Bebida en Combo

Figura 40 Bebida en Combo
Figura 41 Waffle de Sal en Combo

Figura 43 Ensaladas en Combo
Figura 44 Bebida en Combo

C. Ensalada de lomo + Agua aromática = \$7.50.- Combo que puede salir tanto en el almuerzo como en la cena, se mantiene la misma metodología de combinar un plato fuerte y una bebida.

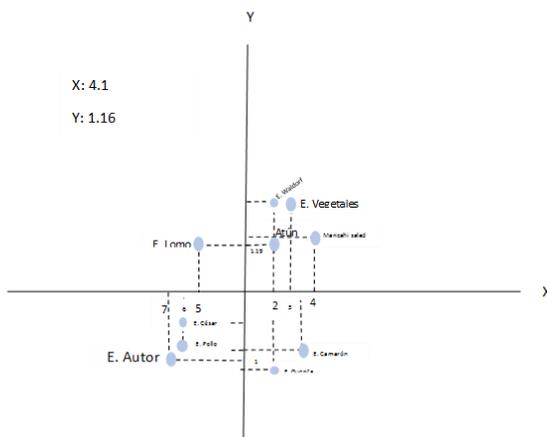


Figura 45 Ensaladas en Combo

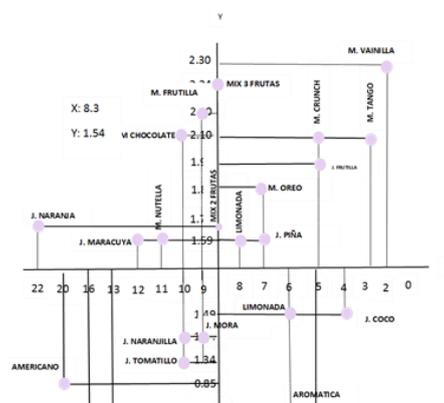


Figura 48 Bebidas en Combo

Figura 46 Bebidas en Combo
Figura 47 Ensaladas en Combo

Figura 49 Aplicación del Ciclo de Deming
Figura 50 Bebidas en Combo

Al implementar estos combos, lo que se busca es poder generar ventas de aquellos elementos que no salen usualmente, para que así en el futuro el producto denominado como perro sea elegido de manera individual.

Con respecto a los productos interrogantes, lo que se debe de realizar a parte de combos, es notificar al staff de servicio cuales son estos productos, para que así ellos pueden generar recomendaciones variadas. De manera adicional, también se debería realizar promoción de los platos mediante las redes sociales del local, para que así estos se vuelvan más atractivos.

4.1.3 Ticket promedio de consumo

Aumentar el ticket promedio de consumo se lo puede realizar en conjunto a la guía que generó la matriz BCG. Para incrementar el valor del ticket promedio de consumo, también se ve envuelto el protocolo de servicio, debido a que con esta herramienta el mesero es capaz de identificar cual es el momento preciso para consultar si todo se encuentra bien e incentivar a la compra de un producto más de una manera sutil. Las principales maneras de las que se puede lograr el incremento del ticket promedio de consumo son: a) mediante la Matriz BCG, generar briefing o reuniones diarias antes de la apertura del establecimiento, para que en este tiempo se identifiquen los productos que se deben ofrecer cuando consulten o requieran alguna recomendación; b) los combos creados en partes estratégicas del menú, para que así estos estén a fácil vista del cliente; c) Casi al finalizar el servicio, dependiendo de lo que hayan ordenado, consultar si no desean algo adicional.

4.1.4 BPM

Con respeto a las Buenas Prácticas de Manufactura, el establecimiento aún no cuenta con la certificación que avale que si cuida la integridad de los alimentos durante cada proceso que este se vio involucrado. Es necesario que se obtenga este certificado, debido a que esto le brinda mayor confiabilidad al cliente sobre la preparación de su plato. Pero mientras que se realiza la certificación pertinente es necesario que se mantenga las actividades de limpieza e higiene que se estaban aplicando en el restaurante y añadir otras más: a) capacitar al personal sobre los procedimientos y periodos de limpieza que se deben seguir; b) establecer un cronograma de limpieza de todas las áreas del restaurante; c) Realizar recordatorio acerca de la importancia del lavado de manos y que este se debe de realizar cada 2 minutos; d) ingresar a la cocina, solo con el uso completo de equipo de

protección personal. Por otro lado, cuando el establecimiento tenga el certificado que respalde la realización de estas actividades, será capaz de aumentando su categoría

4.1.5 Dineserv – Protocolo de servicio

Mediante la encuesta de Dineserv, en la dimensión de empatía se logró observar que alrededor del 5% de personas indicaron estar en desacuerdo con respecto a la empatía que ofrecía el restaurante durante el servicio. A pesar de ser un porcentaje bajo, lo que se busca mediante este plan de mejora, es poder generar propuestas que permitan que el establecimiento alcance su máximo potencial. Por eso, a continuación, se va a detallar un protocolo de servicio de 17 pasos, el cual todos los trabajadores deberían de tener conocimiento de este, para así no afectar el nivel de la calidad del servicio que se brinda.

1. Recibir al cliente y guiarlo a una mesa
2. Dar la bienvenida al cliente: “Buen días/tardes/ noches, bienvenidos a Crepes del Nino, mi nombre es (nombre del trabajador) y yo los voy a asistir”.
3. Consultar si desean alcohol en gel y entregar funda para mascarilla.
4. Brindar el Menú
5. Consultarles si desean alguna bebida mientras deciden que ordenar.
6. Indicar que en unos minutos se le tomará el pedido.
7. Tomar el pedido
8. Llevar bebidas y montar la mesa.
9. Llevar y entregar la orden de manera correcta y a tiempo.
10. Consultarles si todo se encuentra bien o si necesitan algo.
11. Retirar platos
12. Preguntar si les gustaría algún postre o alguna bebida caliente.
13. Entregar la cuenta cuando la soliciten.
14. Consultar si la factura sale a nombre de alguien o a consumidor final.
15. Realizar el cobro de la cuenta.
16. Entregar cambio o tarjeta y comprobante.
17. Acompañar al cliente hacia la puerta y despedirlo: “¡Gracias por visitar Crepes del Nino, lo esperamos pronto!”

Al aplicar este protocolo se logrará satisfacer varias dimensiones que fueron cuestionadas en el Dineserv, por ejemplo, a nivel de la confiabilidad: a) permitirá respetar el tiempo promedio de servicio establecido, generando así que el mismo sea óptimo y rápido, b) la comida será servida de la misma manera que fue pedida y c) brindará una facturación precisa sin errores. Con respecto a la garantía, el cliente se sentirá confiado y

cómodo ya que percibe que el personal es competente y experimentado. Y finalmente, al nivel de la empatía, al aplicar esta herramienta el cliente sentirá que el personal muestra interés en sus deseos y necesidades durante su visita.

4.1.6 Ciclo de Deming

Otra de las fallas que se percibió mediante la observación directa, fue que en ciertos días no se pueden elaborar ciertos productos gastronómicos ofertados en el menú del negocio Crepes del Nino, debido a que existe una falta de materia prima para poder elaborar los mismos. Es por ese motivo que en este trabajo de titulación se propone la aplicación del ciclo de Deming para crear un sistema de compras y adquisición de materia prima, sistema mediante el cual se utilizará recurso humano y tecnológico para lograr la meta propuesta.

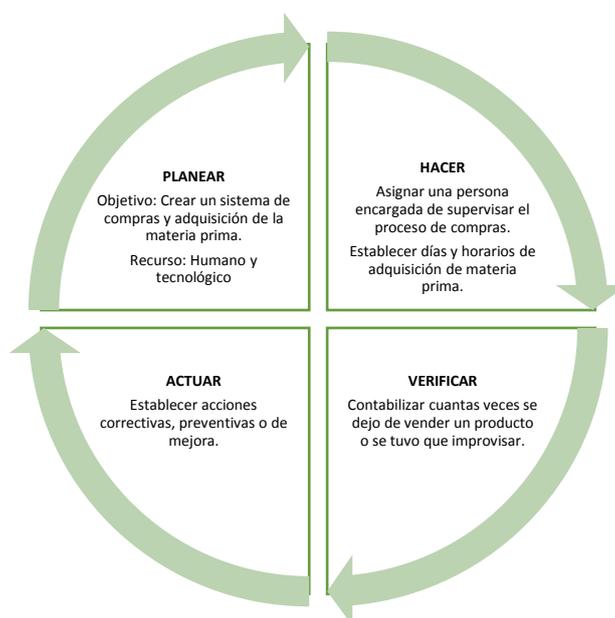


Figura 51 Aplicación del Ciclo de Deming

Figura 52 Aplicación del Ciclo de Deming

- a. Planear. - El problema que se percibe es que en ocasiones existe una falta de materia prima para la elaboración de los productos gastronómicos que se ofertan en el menú, por eso se estableció como objetivo crear un sistema de compras y adquisición de materia prima, donde especifique e indique el día y el horario en el cual se debe adquirir el producto. Se estableció como recursos el humano y el tecnológico.

- b. Hacer. - Se determinó asignar a una persona para que sea la encargada de crear, controlar y monitorear la actividad. Como recurso tecnológico la persona encargada debe elegir que usará para llevar el control del sistema de compras. Mediante la herramienta que se elija se deben establecer los días y horarios específicos en los cuales se realizará la adquisición de la materia primera ya se mediante compras personalizadas o por medio de proveedores.
- c. Verificar. - En esta etapa se debe de llevar un control sobre la herramienta implementada, puede ser mediante la acción de contabilizar el número de veces que no se pudo vender cierto plato o que en cocina tuvieron que “improvisar”, debido a la escasez de algún producto.
- d. Actuar. - A pesar del resultado que se obtenga con la aplicación del método elegido, al final se debe de realizar las acciones correctivas, preventivas o de mejora y empezar de nuevo con el ciclo.

4.2 Desarrollo Social

4.2.1 Capacitaciones

Dineserv fue una de las herramientas que permitió identificar las mejoras que se deben realizar con respecto al nivel del personal de trabajo, debido a que la brecha que tuvo menor puntaje de diferencia entre percepción vs expectativa fue la empatía con una diferencia mínima de 0.106 puntos de diferencia, motivo por el cual se propone capacitar al personal para poder mejorar su nivel de empatía con el cliente e inclusive la capacidad de respuesta que estos le brinden acorde a las necesidades de los clientes. Las capacitaciones no deben de ser percibidas como un gasto, sino como una inversión ya que, al mantener un personal completamente capacitado, la probabilidad de que se cometan errores a la hora de la operación será menores y se tendrá una mejor capacidad de respuesta, logrando así la mejor experiencia posible para los clientes.

4.2.1.1 Capacitaciones en el servicio al cliente

El servicio al cliente no solamente es seguir un paso a paso previamente establecido, sino que también es ser capaces de anticipar las necesidades del cliente, saber cómo tratar con cierto tipo de clientes problemas y cómo reaccionar ante solicitudes especiales. Mediante las capacitaciones que se sugieren realizar, lo que se busca no es mantener el nivel del servicio, sino elevarlo para que así el servicio sea una de las características diferenciadoras que hace que los clientes elijan a Crepes del Nino por

encima de la competencia, es por eso por lo que la capacitación periódica del personal y del propietario es necesaria, para así lograr que el servicio que se brinda sea el óptimo. Este tipo de capacitaciones se las puede realizar tanto en entidades públicas como privadas, las entidades de mayor preferencia se encuentran: SECAP, IDEPRO y MINTUR, las cuales se caracterizan por brindar capacitaciones completas y variadas sobre esta área en específico.

4.2.1.2 Capacitaciones en el área de cocina

Por otro lado, no se debe dejar olvidada el área de la cocina, como se mencionó previamente, los inicios del negocio fueron de manera empírica, es decir que el recurso humano también inició con conocimientos empíricos, es por eso que también se recomienda que se realicen capacitaciones en el área de cocina, capacitaciones en las cuales se logró adquirir nuevas metodologías de trabajo en la cocina, métodos de cocción o simplemente repasar lo básico para reafirmarlo. La institución que más se recomienda para este tipo de capacitaciones con un corto periodo de duración es la Cámara de Comercio de Guayaquil, es una entidad privada que ofrece anualmente paquetes de capacitaciones que pueden elegir las empresas que desean capacitar a sus empleados de manera periódica y de manera adicional, esta entidad brinda un certificado que abala el estudio realizado por el trabajador.

4.2.1.3 Capacitaciones en inglés

Como último, pero no menos importante punto de capacitación está el área de una lengua extranjera, que en la actualidad se utiliza más es el inglés, el hecho de tener un personal que sea capaz de dominar de manera básica intermedia un idioma extranjero, genera que exista mayor adaptabilidad a la variedad de clientes que pueden llegar a visitar Crepes del Nino. Para generar capacitaciones en inglés en la actualidad no es necesario asistir físicamente a un aula de clases para poder aprender, sino que también existe la modalidad en línea donde existe mayor flexibilidad a la hora de tomar las lecciones.

4.3 Desarrollo Ambiental

4.3.1 Reducción de merma – Procurement Management

En todo restaurante se genera merma durante la producción de su oferta gastronómica, todo va a variar dependiendo de la metodología de trabajo que manejen en cada establecimiento. En este trabajo de titulación se propone la aplicación de Procurement

Management, el cual tiene como objetivo principal llevar un mayor control y estudio de la gestión de proveedores; proceso el cual garantiza una buena relación entre proveedores y compradores y por ende la adquisición de un producto completamente adecuado para el uso del establecimiento. Los pasos que se deben seguir para la correcta aplicación de esta herramienta son los siguientes:

- A. Especificación y planificación. - Momento en el cual se debe elegir el producto que traerá el proveedor, las condiciones físicas y parámetros económicos que se tendrán en cuenta en el proceso.
- B. Identificación y selección de proveedores. - en base a la planificación previa se escogerá a los proveedores que sean los más aptos y que cumplan con las cualidades que el establecimiento haya dispuesto.
- C. Solicitud, negociación y contratación de propuestas. - Una vez que se haya elegido a un proveedor se debe establecer los parámetros económicos y legales que se manejarán con el mismo, para que así ambas partes estén de acuerdo con sus necesidades.
- D. Control y entrega. - Momento en el cual se lleva un monitoreo de cerca para poder evaluar el producto y el servicio que brinda el proveedor seleccionado.
- E. Medición y análisis. - Sirve para poder comparar y revisar los parámetros que son de fundamental importancia para la obtención del producto.

Todos los pasos previamente mencionados deben de seguirse para así poder generar una correcta elección de proveedores, que al final son de vital importancia para la obtención de los productos que necesita un negocio de alimentos y bebidas para poder producir diariamente.

Otras maneras adicionales mediante la cuales se puede generar una reducción de generación de merma son: a) control sobre el almacenamiento e inventario; b) control sobre la elaboración de platos; c) formación del personal; d) Promoción de oferta gastronómica, para que así no se pierda materia prima.

Conclusión

Mediante el presente trabajo de investigación se logró identificar diferentes modelos administrativos que han sido aplicadas en otros establecimientos de esta misma categoría, servirán para brindarle sostenibilidad al restaurante “Crepes del Nino”.

Entre las teorías aplicadas en el estudio, se encuentra la economía sostenible, la cual tiene como principal meta mantener un punto de equilibrio y estabilidad entre sus tres ejes principales: sociocultural, económico y medioambiental. Otra teoría que también se utilizó como modelo de estudio, fueron las Buenas Prácticas de Manufacturas, con el propósito de incentivar al establecimiento a obtener una certificación que avale que cada uno de los productos conste con las condiciones sanitarias adecuadas, las cuales disminuyen las probabilidades de que se generen riesgos durante la producción.

También está presente la aplicación del revenue management, el cual está enfocado en lograr brindar el servicio adecuado, al cliente adecuado en el momento y con el precio adecuado y a su vez lograr que maximicen los recursos y se optimicen los ingresos económicos.

Buscando ofertar una variedad de productos gastronómicos y poder potencializar todos, se aplicó la matriz BCG, la cual permitió identificar y generar estrategias relacionadas a la ingeniería del menú.

Por otra parte, para poder realizar el reconocimiento del estado actual del restaurante Crepes del Nino se aplicaron 3 tipos de instrumentos de medición, la observación directa utilizando como guía el Anexo B1 del reglamento de alimentos y bebidas, entrevistas al gerente del restaurante y a los trabajadores, las cuales estaban basadas en obtener mayor información con respecto a la infraestructura y equipamiento, servicio y el entorno laboral y por último, la aplicación de la encuesta del modelo de Dineserv para poder evaluar la expectativa y la percepción que tenían los clientes.

En conclusión, la aplicación de un plan de mejora en los diferentes procesos del restaurante Crepes del Nino aportaría de tal manera que brindaría el equilibrio necesario entre el desarrollo económico, bienestar social y cuidado ambiental de la empresa y a su vez logrará satisfacer las necesidades presentes del negocio, sin dejar a un lado que se logrará fidelizar a sus clientes mediante una atención personalizada, maximizando sus ingresos y adquiriendo mayor crecimiento en el mercado competitivo.

Recomendaciones

El presente trabajo de titulación ha recopilado información necesaria para lograr cumplir los objetivos que se plantearon al principio del planteamiento del trabajo, para plantear el plan de mejoras de los procesos del restaurante “Crepes del Nino”.

A su vez, la información que se obtuvo sirve de soporte a los siguientes ítems que se recomiendan al administrados/gerente del restaurante, para así lograr garantizar una correcta sostenibilidad del Negocio.

- 1) Contratar a un administrador de empresas de alimentos y bebidas, el cual este completamente capacitado para dirigir el negocio.
- 2) Establecer un profesional que se encargue únicamente del manejo de las redes sociales y del marketing de la empresa, para tener una correcta promoción de la oferta gastronómica al mercado correcto, con las estrategias ideales.
- 3) Contratar o adquirir los servicios prestados de un asistente contable, el cual lleve un control correcto sobre las finanzas del negocio.
- 4) Con respecto a la presentación del menú, tener un código QR que pueda ser leído por todos los dispositivos móviles y de manera adicional mantener varios menús en físico en buen estado, para aquellos clientes que lo prefieran de esta manera.
- 5) Realizar quincenalmente la matriz BCG, la cual les permitirá conocer el comportamiento de su oferta y su demanda, para así lograr correctas estrategias de ventas.
- 6) Aplicar el estudio de Dineserv para medir percepción vs expectativa de manera mensual, para conocer las necesidades cambiantes de los clientes.

Bibliografía

- Agencia Andalucía de promoción exterior. (2018). *El éxito es para los que vuelan*. Andalucía: Extenda.
- Aguero, L. (2014). *Estrategia de Fidelización de Clientes*. Cantabria: Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/4474/%5B2%5D%20Ag%C3%BCero%20Cobo%20L.pdf>
- Aparicio, D. (2020). *Las nuevas tendencias de cocina sostenible en los nuevos restaurantes de la ciudad de lima*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/11264/1/2020_Aparicio%20Vela.pdf
- Ayala Leon, S. (2018). *Pontificia universidad católica del ecuador*. Obtenido de análisis de los procesos administrativos y operativos del restaurante “farsi” ubicado en la ciudad de quito en la parroquia kennedy para el desarrollo de estrategias de estandarización en sus áreas : <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15988/ANÁLISIS%20DE%20LOS%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20Y%20OPERATIVOS%20DEL%20RESTAURANTE%20“FARSI”%20UBICADO%20EN%20LA%20CIUDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco Central del Ecuador. (17 de Julio de 2019). *Economía Ecuatoriana en el primer trimestre 2019*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Bermejo, R. (2018). *Del desarrollo sostenible de Brutland a la sostenibilidad como biomesis*. Vasco: Hegoa.
- Campuzano, N., & Corral, T. (2 de Mayo de 2017). *Análisis de Satisfacción en los Restaurantes de Gastronomía Italiana Full-Service de Cumbayá utilizando la Metodología Dineserv*. Obtenido de Universidad San Francisco de Quito: <http://192.188.53.14/bitstream/23000/6369/1/130711.pdf>

- Carey, H. (2020). What is Procurement Management. *Thomas*, 2-5. Obtenido de Thomas: <https://www.thomasnet.com/articles/procurement/what-is-procurement-management/>
- Castello, E. (2015). Adaptada de Impacto del Revenue Management en los Sistemas de Control de Gestión. *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas: Investigacion y reflexion*, 24(1), 85 - 101. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a07.pdf>
- Chambi Hualpa, C. (2020). Gestión de calidad del ciclo de deming y la gestión administrativa de las MYPE del sector servicio rubro restaurantes del barrio Santa Bárbara distrito de Juliaca. Juliaca, Perú.
- Congreso Nacional. (2014). *Ley de Turismo*. Quito: Lexis.
- Díaz , K. (2016). *Diseño de un Sistema de Gestión de Compra para el Restaurante "Mesón de la Plaza"*. Obtenido de Universidad Central Martha Abreu de las Villas: <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/8069/TD%20K%C3%A1terin%20Denia%20D%C3%ADaz%20delgado%20%2825-05-2016%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Dirección de Información y Análisis Económico, M. (2021). *Rendición de Cuentas 2020*. Quito: Ministerior de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Presentacio%CC%81n-Informe-de-Rendicio%CC%81n-de-Cuentas-MINTUR-2020-compressed.pdf>
- Edebé, G. (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Galicia: Edebé. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Espinosa, R. (2020). *Consultora Espinosa*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2020/03/22/matriz-bcg/>
- Figueroa Valenzuela, J., Pantoja Macías, E., & Freire Ochoa, V. (2009). *Proyecto de inversión para la apertura de local comercial en el patio de comidas del San Marino shopping center para ventas de crepes, waffles y variedad en café*. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10663/1/D-39539.pdf>

- Gómez, C. (2020). *Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Unesco: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/Cap3.pdf>
- González, V. (24 de Julio de 2019). *Analysis of the service quality of Restaurants of the Tourism Sector of the province of Santa Elena*, . Obtenido de Laccei: http://laccei.org/LACCEI2019-MontegoBay/full_papers/FP203.pdf
- Guzmán, A. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. *Redalyc*, 39 - 41.
- Guzmán, A., & Cárcamo, M. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio “Restaurant Familiar Los Fresnos”. *Acta Universitaria*, 24(3), 35-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/416/41631291004.pdf>
- Hernandez Perez, M. (2019). *Revenue Management en restauracion hotelera*. Obtenido de Universidad de la Laguna.: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/16908/REVENUE%20MANAGEMENT%20EN%20RESTAURACION%20HOTELERA.pdf?sequence=1>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2017). *Metodología de la investigación*. México.
- Hernández, R. (2018). The management of purchases in restaurants: a study of the restoration sector of Córdoba. *Espacios*, 13 - 25.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2021). *Boletín técnico N°05-2021-IPC*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Mayo-2021/Boletin_tecnico_05-2021-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2021). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Junio-2021/202106_Mercado_Laboral.pdf
- Leal, F. (2013). Acerca de la teoría. *Scielo*, 13-14.
- Management Guide Team. (23 de Marzo de 2011). *Pasos a tener en cuenta para realizar una adquisición inteligente*. Recuperado el 16 de Junio de 2021, de

- My Management Guide: <https://mymanagementguide.com/project-procurement-management/>
- Meza, M. (29 de Agosto de 2019). *Diseños de modelo de gestión empresarial para restaurante costimoros de sammy ubicado en Mucho Lote 1*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/44077/1/TESIS%20DISE%c3%91O%20DE%20MODELO%20DE%20GESTION%20EMPRESARIAL%20RESTAURANTE%20COSTIMOROS%20DE%20SANMY%20UBICADO%20EN%20MUCHO%20LOTE%201.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2018). *REGLAMENTO TURISTICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Quito: Lexis.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Requisitos de categorización para establecimientos de alimentos y bebidas*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Anexos-reglamento-tur%C3%ADstico-de-alimentos-y-bebidas.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Catastro de Servicios*. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Ministerio de turismo. (2021). *Portal de servicios MINTUR*. Obtenido de Portal de servicios MINTUR: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Monroy Ceseña, M. (18 de Diciembre de 2018). *Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México*. La Paz, México.
- Moreira Zambrano, J. (2019). *Herramientas de diagnóstico en planificación estratégica*. En J. Laz Argandoña, *Memorias del V congreso internacional de ciencias administrativas y económicas*.
- ONU. (2018). *Objetivos del desarrollo sostenible*. Obtenido de ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Organización de Naciones Unidas. (2020). *Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. New York: ONU.

- Organización Naciones Unidas. (2020). *Objetivos del desarrollo sostenible*. Obtenido de ONU: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Pascual Mestre, P. (2016). *Universitat de les Illes Balears*. Obtenido de El Revenue Management en los hoteles vacacionales.: https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3203/Pascual_Mestre_Pedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quelal, M. (2018). *Disertación previa a la obtención del título de ingeniería en gestión hotelera*. Quito: pontífica universidad católica del ecuadorr.
- Quispe, G., & Ayaviri, V. D. (2016). *Medición de la satisfacción del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperación al desarrollo*. Veracruz: universidad veracruzana. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/15ca201601.pdf>
- Richards, J. (13 de Septiembre de 2018). *Estrategia de sostenibilidad: qué es y por qué tu negocio debería tener una*. Obtenido de Triquels: <https://www.triquels.com/blog/estrategia-sostenibilidad-que-es>
- Romero, A. (2018). *Diseño de procesos de soporte y de servicio al cliente del restaurante el bosque picadas parrilladas*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Sánchez, M., & Sánchez, C. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Veracruz: Universidad Veracruzana. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Simon, V. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carroceros de autocares y autobuses*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Obtenido de <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/fichero/1%252F2.pdf>
- Solano, J. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de Puerto Bolívar. Puerto Bolívar, Ecuador.

- Solórzano, J. (2017). *Estudio de Factibilidad para la Creación de un Restaurante Sustentable en el Cantón General Villamil Playas*. Playas: Universidad de Guayaquil.
- Torres, M., & Vásquez, C. (2010). La Calidad: Evolución de su significado y aplicación en servicios. *Publicaciones en Ciencias y Tecnología*, 4(2), 25–32.
- Turismo, M. d. (2019). *Reglamento Turístico de alimentos y bebidas*. Quito: Ministerio de Turismo. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Anexos-reglamento-tur%C3%ADstico-de-alimentos-y-bebidas.pdf>
- World Tourism Barometer. (Enero de 2020). *Turismo internacional a nivel global*. Obtenido de UNWTO: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf

Anexos

Anexo 1: Ficha de observación

Anexo B1: Requisitos de Categorización para

Categoría	Puntuación
BPM	6
Servicio	4
Infraestructura	2

Cafeterías.

N°	Items	Si/No	Puntaje	Observaciones
1	Cuenta con entrada de consumidores independiente de la del personal de servicio.		2	
2	Cuenta con calefacción y/o aire acondicionado en área de comedor.		4	
3	Cuenta con menú en idioma extranjero.		4	
4	Cuenta con jefe de comedor con conocimientos de un idioma extranjero.		4	
5	Cuenta con parqueadero, propio o contratado, y/o servicio de valet aparcamiento.		4	

6	Cuenta con mecanismos informativos que contengan advertencias de alimentos que generan intolerancias o alergias.		4	
7	Cuenta con un instrumento para que los consumidores puedan valorar la satisfacción del servicio prestado.		4	
8	Cuenta con baños de hombres y mujeres con cambiadores para bebés en los dos géneros.		4	
9	Contar con cámaras de seguridad integradas al ECU 911.		2	
10	Cuenta con un 10% mínimo del personal que acredita el nivel A2 (nivel básico) de conocimiento de un idioma extranjero de acuerdo con el Marco Común Europeo para las lenguas.		4	
11	Cuenta con vestuarios y servicios higiénicos independientes para personal de servicio. Este lugar debe estar iluminado, ventilado y limpio.		2	
12	Cuenta con sistema computarizado de facturación.		4	

13	Cuenta con un proceso de almacenamiento e identificación de productos o utiliza el manejo de alimentos mediante el principio PEPS y PCPS.		6	
14	Cuenta con sistemas de purificación de agua en áreas de preparación de alimentos.		6	
15	En el área de producción, cuenta al menos con un lavadero exclusivamente para manos y otro para vajilla y menaje de cocina.		6	
16	Cuenta con un barista con título profesional debidamente reconocido por la autoridad competente		4	
17	Cuenta con certificación de BPM o HACCP por una empresa calificada		6	

N°	Items	Si/No	Puntaje	Observaciones
18	Cuenta con un plan de limpieza.		6	
19	Las áreas de producción del establecimiento deben contar con sistemas de ventilación natural y/o forzada que permita el flujo de aire y la no acumulación de olores.		2	
20	Cuenta con facilidades de pago electrónico (transferencia, pay pal, tarjeta de débito/ crédito y/o dinero electrónico).		4	
21	Cuenta con un listado de compañías de taxis de la zona y/o aplicaciones móviles para otorgar el servicio de taxi.		4	
22	Cuenta con un plan de registro de temperaturas.		6	
	Cuenta con vestíbulo o sala de espera.		2	

23				
24	Cuenta con servicio de reserva de mesa.		4	

Anexo 2: Encuesta demográfica



Proceso de titulación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Tema: Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes de Nino, en la ciudad de Guayaquil.

Elige el motivo de tu visita:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Recomendación de un amigo o familiar. |
| <input type="checkbox"/> | Cercanía al lugar. |
| <input type="checkbox"/> | Visualización de publicidad. |
| <input type="checkbox"/> | Sabor y precio. |

Géne

ro

Femenino

Masculino

Edad

20 - 28

29 - 37

38 - 46

47 - 55

56 - 64

Estado Civil

Soltero/a

Casado/a

Divorciado/a

Viudo/a

Número de hijos

0

1 - 3

4 - 6

7 - 9

10 >

Ingreso mensual económico

Menos de 300

301 - 500

501 - 700

701 - 900

Más de 901

Anexo 3: Encuesta Dineserv

La siguiente encuesta, está orientada para conocer el nivel de satisfacción que obtienen las personas que visitan Crepes del Nino.

Puntuaje	Escala
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Algo de acuerdo
4	Indiferente
5	Algo de acuerdo
6	De acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

N°	Elementos de medida	1	2	3	4	5	6	7
	El restaurante							
1	Tiene instalaciones exteriores y un área de estacionamiento visualmente atractiva.							

2	Tiene un área de comedor visualmente atractiva.							
3	Tiene personal que luce limpio, bien cuidado y propiamente vestidos.							
4	Tiene una decoración acorde con su imagen y nivel de precio.							
5	Tiene una carta/menú que es fácil de leer.							
6	Tiene un menú visualmente atractivo que refleja la imagen del restaurante.							

7	Tiene un área de comedor que es cómoda y que facilita moverse alrededor del día.							
8	Tiene baños que son limpios.							
9	Tiene áreas de comedor que son muy limpias.							
10	Tiene asientos cómodos en el área de comedores.							
11	Sirven la bebida/comida en el tiempo prometido.							

12	Corrige rápidamente todo lo que está mal.							
13	Es confiable y consistente.							
14	Proporciona al cliente la cuenta/facturación precisa.							
15	Sirven la comida/bebidas exactamente como fueron pedidas.							

N°	Elementos de medida	1	2	3	4	5	6	7
	El restaurante							
16	Durante los horarios más concurridos posee empleados que se ayudan unos a otros para mantener la velocidad y calidad del servicio.							
17	Proporciona un servicio oportuno y rápido.							
18	Brinda un esfuerzo extra para manejar sus peticiones especiales.							
19	Tiene empleados que puede responder sus							

	preguntas de manera completa.							
20	Lo hace sentir cómodo y confiado en su trato con el personal.							
21	Tiene personal que sea capaz y esté dispuesto a darle información sobre los elementos de la carta/menú, ingredientes y métodos de preparación de los platillos/bebidas.							
22	Lo hace sentir personalmente seguro respecto a la preparación higiénica de los alimentos.							
23	Tiene personas que parecen bien capacitados,							

	competentes y experimentados.							
24	Parece dar a sus empleados el apoyo para que puedan realizar bien su trabajo.							
25	Tiene empleados que son sensibles a sus necesidades y deseos, en vez de seguir las políticas y procedimientos estándar.							
26	Lo hace sentir especial como cliente, brindándole una atención personalizada.							

27	Anticipa sus necesidades y deseos individuales.							
28	Tiene empleados que son comprensivos y que siempre verifican si algo está mal							
29	Parece tener en cuenta siempre los intereses de los clientes.							

Anexo 4: Entrevista Gerente y trabajadores.

Trabajo de titulación: Plan de mejoras de los procesos del restaurante Crepes del Niño, en la ciudad de Guayaquil.

1. ¿La cocina cuenta con los utensilios necesarios para la elaboración de los platos que se ofertan en el restaurante?
2. ¿El tipo de ventilación que existe en el establecimiento es la óptima?
3. ¿El tipo de iluminación que existe en el establecimiento es la óptima?
4. ¿Cuántas áreas de trabajo posee la cocina y cuántas trabajan en estas?
5. ¿Cuál es el proceso de limpieza de áreas y superficies que se encuentran en constante contacto con la materia prima?
6. ¿Cuál es el proceso de limpieza de las herramientas que son utilizadas para la manipulación de la materia prima?
7. ¿Cada cuánto se realiza una fumigación dentro y fuera del restaurante, para el control de la propagación de plagas?
8. ¿Existe alguna guía para el manejo de los distintos residuos orgánicos, inorgánicos, y sólidos que se generen en el establecimiento?
9. ¿Todos los trabajadores cuentan con un uniforme apropiado?
10. ¿Todos los trabajadores cuentan con las herramientas y utensilios apropiados para poder desempeñar sus diferentes funciones en la organización?
11. ¿El restaurante cuenta con cámara de seguridad?

12. ¿El restaurante cuenta con un plan de emergencia?
13. ¿Los trabajadores son capaces de identificar la salida de emergencia del restaurante?
14. ¿en promedio: cuantas veces al día se debe realizar el lavado de manos los trabajadores?
15. ¿Existe un lavadero de manos especial en el cual los trabajadores deben realizar el lavado de manos?
16. ¿Mencione los utensilios de aseo que usted emplea a la hora de realizar el lavado de manos?
17. ¿Existe algún protocolo de servicio que los trabajadores deban seguir en el area del comedor?
18. A la hora de firmar el contrato: ¿los trabajadores pudieron visualizar escritas en su contrato sus responsabilidades y funciones?
19. ¿Cuáles son los métodos de pagos que tienen los clientes como opciones para cancelar sus cuentas?
20. ¿Cuál es el modelo estándar de presentación física que deben acatar los trabajadores?
21. ¿El restaurante cuenta con algún modelo de reservas de las mesas?
22. ¿El personal del área de producción y de servicio conoce de manera consensuada la imagen de que deben seguir en el establecimiento?
23. ¿Cada trabajador tiene definidas sus funciones diarias?

24. ¿Puede usted indicarnos cuál es el producto estrella del restaurante?
25. ¿Qué método utiliza la administración para identificar el comportamiento de la demanda y la oferta?
26. ¿Cuál es el producto que posee mayor número de ventas en el establecimiento?
27. ¿Existe una comunicación efectiva entre gerente y colaboradores?
28. ¿Con que medidas de seguridad cuentan los trabajadores en las diferentes áreas de la organización?
29. ¿Con que frecuencia se realizan capacitaciones para los colaboradores de las diferentes áreas del restaurante?
30. ¿Conoce la misión, visión y valores del restaurante?
31. ¿Existen un manual que contenga las diferentes recetas estándares para la elaboración de los platos?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Lozano Cortez, Jazmin Sarai**, con C.C: #0931548556 autora del trabajo de titulación: **Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del Nino, en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 15 días del mes de septiembre del año 2021

Nombre: **Lozano Cortez, Jazmin Sarai**

C.C: **0931548556**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de mejora de los procesos del restaurante Crepes del Nino, en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Jazmin Sarai, Lozano Cortez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Luis Fernando, Albán Alaña		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales		
CARRERA:	Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado/a en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de septiembre del 2021	No.DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo de la cultura de servicio, sostenibilidad, producto.		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	Plan de mejoras, economía sostenible, cocina francesa, procesos operativos.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Se busca elaborar un estudio el cual permita diseñar un plan de mejoras de los procesos del restaurante Crepes del Nino. Se utilizaron como instrumentos de medición la observación directa mediante una ficha elabora por el reglamento de alimentos y bebidas, entrevista para el gerente y trabajadores del establecimiento para así conocer de manera más profunda el servicio, el entorno laboral y las infraestructuras y equipamientos, y para como modelo de encuestas se aplicó el modelo Dineserv, fue aplicada a un total de 371 clientes. Para la observación directa se estableció el periodo del 5 al 9 de julio con una duración de 120 minutos. Las entrevistas, fueron realizadas del 12 al 18 de julio en el horario nocturno y la aplicación de las encuestas se estableció de 1 al 8 de agosto, entre 10:00am a 15:00pm y de 17:00pm a 22:00pm.</p> <p>Mediante la observación se logró identificar fallas presentes en el servicio y en producción; al aplicar las entrevistas se notó la falta de capacitación del personal y los resultados que se obtuvieron con la aplicación de las encuestas fueron que a pesar de que en todas las dimensiones evaluadas la percepción superó a la expectativa, existían dimensiones las cuales la brecha diferenciadora era mínima, pero aún se podían realizar mejoras para aumentar la diferencia. Al aplicar el plan de mejoras se busca poder mantener un equilibrio con respecto al crecimiento económico, desarrollo social y el cuidado ambiental, generando así que el establecimiento sea capaz tener una economía sostenible.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-3877083	E-mail: jazminlozano_13@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Salazar Raymond María Belén		
	Teléfono: +593-4-2206950 ext. 5049		
	E-mail: maria.salazar02@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			