



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
TURISMO**

**MODALIDAD:**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE  
ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN RESTAURANTES DE  
SEGUNDA CATEGORÍA DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE  
MANABÍ.**

**AUTORAS:**

**PÁRRAGA ANDRADE MIRIAM JESSENIA  
PLAZARTE LEONES GEMA ESTEFANÍA**

**TUTOR:**

**LCDO. WASHINGTON FERNANDO VELOZ CAMEJO., MG**

**CALCETA, NOVIEMBRE 2021**

## DERECHOS DE AUTORÍA

MIRIAM JESSENIA PÁRRAGA ANDRADE con cédula de ciudadanía 1313164236 Y GEMA ESTEFANÍA PLAZARTE LEONES con cédula 1311990459, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.



---

**JESSENIA PÁRRAGA ANDRADE**



---

**ESTEFANÍA PALAZARTE LEONES**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**LCDO. WASHINGTON FERNANDO VELOZ CAMEJO MG.** certifica haber tutelado el trabajo de Titulación: **MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ.** que ha sido desarrollada por PÁRRAGA ANDRADE MIRIAM JESSENIA Y PLAZARTE LEONES GEMA ESTEFANÍA, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

WASHINGTON  
FERNANDO

Firmado digitalmente por  
WASHINGTON  
FERNANDO VELOZ  
CAMEJO

VELOZ CAMEJO Fecha: 2021.10.14  
13:52:26 -05'00'

---

**LCDO. WASHINGTON FERNANDO VELOZ CAMEJO, MG.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos, **APROBADO** el trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ**, que ha sido propuesto, desarrollado por **PÁRRAGA ANDRADE MIRIAM JESSENIA Y PLAZARTE LEONES GEMA ESTEFANÍA**, previa la obtención del título de Ingeniero en turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Firmado electrónicamente por:  
**CONSUELO  
MARIBEL MEJIA  
RAMOS**

ING. CONSUELO MEJÍA R., Mg.

**MIEMBRO**



Firmado electrónicamente por:  
**MARIA  
FERNANDA  
GARZON FELIX**

LCDA. FERNANDA GARZÓN F., PhD.

**MIEMBRO**



Firmado electrónicamente por:  
**NEME YAMIL  
DOUMET**

LCDO. YAMIL DOUMET., Mg.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me permitió formarme a través de una educación superior de calidad desarrollando conocimientos profesionales a lo largo de la carrera. Agradezco a Dios por ser mi guía y permitirme cumplir con mis metas. Gracias por creer en mí y no dejarme rendir. A mi madre por ser mi apoyo incondicional en todo momento y motivarme a ser mejor cada día inculcándome sus valores, ante todo. A mi padre que, aunque no esté presente sé que él estuvo en cada paso que daba para conseguirlo. Y, por último, a una persona que siempre está ahí cuando necesito su ayuda Manuel López Gutiérrez gracias por estar presente no sólo en esta etapa de mi vida.

### **ESTEFANÍA PLAZARTE LEONES**

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López por darme la oportunidad de ingresar a sus aulas y brindarme una educación superior de calidad. A Dios por darme la vida y permitirme llegar a culminar una de mis metas. A mi madre de Corazón por ser mi inspiración y seguir adelante con mis sueños A mis padres, familia, y amigos por su apoyo que siempre me brindaron para culminar esta meta. A los maestros por sus conocimientos impartidos en las aulas en cada uno de los semestres.

### **MIRIAM PÁRRAGA ANDRADE**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme su cariño y apoyo incondicional. A mi hermano que siempre me ha brindado su apoyo. A mi padre que ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo. A mi hija el motor de mi vida por ella es que estoy decidida a cumplir cada meta que me proponga. También le dedico aquellas personas que siempre estuvieron dándome la mano a lo largo de este recorrido, familiares, amigos, maestros.

**ESTEFANÍA PLAZARTE LEONES**

A Dios por darme el don de la vida y dejarme cumplir cada uno de mis sueños. A mi madre Mariana que ha sido mi mayor motivación para no rendirme ante cualquier situación que se me presentó en todos estos años de estudio. A mis amigos que siempre estuvieron presentes en este aprendizaje universitario dándome ánimos para seguir y no darme por vencida.

**MIRIAM PÁRRAGA ANDRADE**

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	xi
PALABRAS CLAVE .....	xi
ABSTRACT .....	xii
KEY WORDS .....	xii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	13
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	18
1.2.1. TEÓRICA .....	18
1.2.2. PRÁCTICA .....	18
1.2.3. METODOLÓGICA .....	19
1.2.4. LEGAL .....	19
1.2.5. AMBIENTAL .....	20
1.3. OBJETIVOS .....	21
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	21
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	21
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER .....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. NUEVAS TENDENCIAS EN LA RESTAURACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE .....	19
2.2. RESTAURACIÓN EN ECUADOR .....	23
2.3. NORMATIVA DEL SECTOR RESTAURACIÓN EN ECUADOR .....	25
2.4. APROVISIONAMIENTO DE RESTAURANTES EN ECUADOR .....	27
2.4.1. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES .....	28
2.4.2. RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS .....	29
2.4.3. SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO .....	30

2.5. APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN ECUADOR.....	33
2.6. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO .....	35
2.6.1. ASPECTOS QUE COMPONEN LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	36
2.7. LA GESTIÓN TURÍSTICA Y SU IMPORTANCIA EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN .....	37
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	43
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.....	43
3.2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS .....	49
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA .....	51
3.3.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	51
3.3.2. FASE II: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO .....	52
3.3.3. FASE III: DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO.....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO .....	54
4.1.1. DATOS GENERALES DEL CANTÓN .....	54
4.1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA.....	64
4.1.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	69
4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	73
4.1.5. ANÁLISIS FODA .....	76
4.2. FASE II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO .....	80
4.2.1. DETERMINAR LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	80
4.2.2. VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS .....	82
4.2.3. EVALUACIÓN DE LOS RESTAURANTES A TRAVÉS DEL SISTEMA DE INDICADORES .....	85
4.3. FASE III. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO .....	90
4.3.1. FIJAR LOS OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	90

4.3.3. DETERMINAR LA OPERATIVIDAD, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO .....	91
4.3.2. ESTABLECER ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO.....	96
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
5.1. CONCLUSIONES.....	102
5.2. RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS .....	109

## CONTENIDO DE TABLAS

<b>Tabla 2.1.</b> Contenido del reglamento turístico de alimentos y bebidas .....	25
<b>Tabla 2.2.</b> Componentes de la selección y evaluación de proveedores .....	28
<b>Tabla 2.3.</b> Lineamientos para recepción de materia prima.....	30
<b>Tabla 2.4.</b> Componentes del procedimiento de manejo de áreas de almacenamiento .....	31
<b>Tabla 2.5.</b> Requisitos normativos para el almacenamiento .....	33
<b>Tabla 2.6.</b> Indicadores de medición para el área de compras .....	40
<b>Tabla 3.7.</b> Antecedentes metodológicos referenciales .....	46
<b>Tabla 3.8.</b> Leyenda de criterios .....	46
<b>Tabla 3.9.</b> Matriz de integración de criterios.....	48
<b>Tabla 3.10.</b> Metodología a implementar .....	50
<b>Tabla 4.11.</b> Ficha de caracterización general de un destino .....	55
<b>Tabla 4.12.</b> Manifestaciones culturales .....	60
<b>Tabla 4.13.</b> Caracterización de los establecimientos .....	64
<b>Tabla 4.14.</b> Perfil de consumidor.....	70
<b>Tabla 4.15.</b> Caracterización comercial frigo Romero.....	73
<b>Tabla 4.16.</b> Caracterización comercial frigo market Sergio Dueñas.....	74
<b>Tabla 4.17.</b> Chiflería Pequino`s.....	74
<b>Tabla 4.18.</b> Caracterización de mercado central N°1 .....	75
<b>Tabla 4.19.</b> Factores internos y externos.....	76
<b>Tabla 4.20.</b> Condensado de la Matriz FODA .....	70
<b>Tabla 4.21.</b> Ficha de indicadores para evaluar la gestión de aprovisionamiento .....	81
<b>Tabla 4.22.</b> Selección de expertos.....	82
<b>Tabla 4.23.</b> Criterio gestión interna.....	83
<b>Tabla 4.24.</b> Criterio selección y análisis de proveedores .....	84
<b>Tabla 4.25.</b> Criterio selección y solicitud de compras .....	86
<b>Tabla 4.26.</b> Puntuaciones máximas y mínimas de los criterios .....	86
<b>Tabla 4.27.</b> Evaluación de los restaurantes .....	87
<b>Tabla 4.28.</b> Evaluación y control del proceso .....	95

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1.</b> Población en relación a la rama de actividad .....	53
<b>Gráfico 4.2.</b> Pirámide poblacional.....	69

## CONTENIDO DE FIGURAS

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor .....	48
<b>Figura 2.2.</b> Metodología 5S .....	30
<b>Figura 4.3.</b> Operatividad del modelo de gestión .....	30

## **RESUMEN**

El estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, esta investigación es de tipo cualitativa con enfoque exploratorio- descriptivo. Para su efecto, constó de tres fases; en primer lugar, se realizó un diagnóstico del área de estudio para la identificación de la tipología de los restaurantes, esto se lo realizó por medio de la revisión bibliográfica y visitas de campo para el análisis de la demanda y proveedores se aplicaron entrevistas y encuestas, posteriormente se llevó a cabo un análisis estratégico a través de la matriz FODA. En la segunda fase se evaluó la gestión de aprovisionamiento, estableciendo un sistema de veintiséis indicadores. Por este medio, se determinó que las puntuaciones más altas fueron la selección y análisis de los proveedores considerando que son exigentes en este aspecto. En cuanto a la solicitud de compras se encuentran las puntuaciones más bajas debido a la poca existencia de medios por el cual realizan los pedidos y hacen los pagos. Finalmente, se propone el modelo de gestión compuesto por dos macro estrategias con intención de reformular la gestión externa e interna del aprovisionamiento, ofertando nuevos productos y optando por proveedores kilómetro cero.

## **PALABRAS CLAVE**

Aprovisionamiento, alimentos kilómetro cero, gestión de compras, modelo de gestión.

## **ABSTRACT**

The present study had as its objective to design a management model for the supply of food kilometer zero in second category restaurants in Portoviejo. This investigation is of qualitative type with an explorative-descriptive focus. The development of the research consisted of three phases, in the first phase, a diagnosis of the area of study was carried out for the identification of the typology of the restaurants, this was done by means of bibliographical review and field visits; for the analysis of the demand and suppliers, interviews and surveys were applied, afterwards a strategic analysis was carried out through the SWOT matrix. In the second phase the management of supply was evaluated and a system of twenty-six indicators was established. Through this means it was determined that the highest scores were the selection and analysis of the suppliers considering that they are demanding on this aspect. Concerning the purchases request, the lowest scores were found due to the limited existence of means by which they place orders and make payments. Finally, it is proposed the management model composed by two macro strategies with the intention of reformulating the external and internal management of supply, offering new products and choosing suppliers kilometer zero.

## **KEY WORDS**

Procurement, zero kilometer food, purchasing management, management model

# CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

## 1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo globalizado, los alimentos se han convertido en un negocio cada vez más amplio, acorde como han ido creciendo de forma considerable las distancias que viajan (Dubbeling, Hoekstra, y Van Veenhuizen, 2011). Lo mencionado anteriormente es una tendencia que, sin lugar a duda, causa una gran huella ecológica en el planeta debido a los procesos de envasado y transporte que suponen, pues si los productos no tuvieran que recorrer enormes distancias, se podría prescindir de los envoltorios o productos químicos que tienen como objetivo proteger la mercancía durante el traslado (Pizarro, Morán y Morales, 2016). Es importante mencionar que, debido al traslado de los productos, el cual suele demorar días o semanas, se suele ver afectada la frescura del producto y por ende su calidad, el cual es el factor más valorado para un cliente.

Posteriormente, a finales de los años 80 apareció un movimiento llamado slow food, el cual ha ido sumando adeptos y de la misma forma moviendo el consumo de productos de kilómetro 0, o, en otras palabras, aquellos productos que sean provenientes de áreas de cultivo cercanas, ubicados máximo a un radio de 100 km (INTUR Restauración Colectiva, 2018). Con esta iniciativa el movimiento mencionado anteriormente busca reducir la distancia existente entre el productor y el consumidor debido a que esto reduciría en gran medida la emisión de gases de efecto invernadero los cuales se estiman en 5 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> al año. (Slow food, 2020).

A nivel mundial son cada vez más las ciudades que deciden impulsar el aprovisionamiento de productos km 0, un claro ejemplo es la ciudad de Córdoba en donde existe una oferta variada de esta tipología, sin embargo, los hosteleros no tenían el conocimiento de estos productos por la inexistencia de un suministro semejante y continuo por parte del proveedor, además de la falta de demanda de los mismos. El impulso de esta iniciativa supone un gran beneficio para el

consumidor, pues consumir productos frescos implica un aporte directo en la salud del ser humano gracias a la calidad del producto en sí (Hernández y Navajas,2018).

Para Zegler (2017) debido a la preocupación de llevar una dieta saludable muchos de los clientes se interesan en saber dónde se fabricó del producto. “De hecho, el 70% de los italianos, 6% de los franceses, 58% de los españoles, 56% de los alemanes y 55% de los polacos mayores de 16 años” (p.6). Confían más en una empresa si fabrica los productos dentro de su territorio, es por ello, que los consumidores esperan afirmaciones confiables, de acuerdo al caso de que el 57% de adultos en Reino Unido optan por las bebidas lácteas, por lo tanto, prefieren adquirir productos de una marca que presente las características y detalles en el empaque.

Los autores Marinao Artigas, Torres Moraga, y Coro Chasco (2014) afirman que el sector turístico se ha visto en la necesidad de estar encaminado hacia un turismo con carácter temático, aprovechando siempre las riquezas y características únicas de cada región ya que el turista actual posee basta información del lugar que va a visitar, por tanto de los servicios y productos locales ofrecidos en el destino, destacando que en general el turista busca conocer nuevas culturas y probar la gastronomía autóctona, en otras palabras, los platos típicos elaborados con productos primarios existentes en la localidad.

Respecto a Ecuador, uno de los mayores receptores de turistas, tanto nacionales como extranjeros es la capital , donde el sector de restauración obtienen cifras muy elevadas en comparación con otros establecimientos de actividad turística; proyectándose de la siguiente manera: el 64% lo ocupa el servicio de alimentos y bebidas (restauración), el 16% lo que son agencias de viajes, un 14% la industria hotelera (alojamiento), 3% el transporte turístico y el área de recreación, diversión y esparcimiento el 3% (Suquilanda, 2019). El turismo gastronómico ha tomado cada vez más relevancia en Ecuador al igual que en todo el mundo, sin embargo, a pesar del gran crecimiento que ha tenido además de la importancia que este representa para la economía del país, no está muy estudiado y se lo suele analizar únicamente como un elemento que está asociado al negocio de hotelería.

El Gobierno de Manabí (2020) manifiesta que la gastronomía de esta provincia es reconocida a nivel nacional e internacional debido a su originalidad y exquisitez, atrayendo a turistas de cada rincón del país y del mundo, mismos que llegan en busca de degustar estos platos; es así como la gastronomía de la zona constituye un verdadero atractivo cultural para la región; por otro lado Binz y De Conto (2019) indican que “la alimentación tiene el poder de transmitir significados, pudiendo ser parte de la manifestación de personas y grupos.” (p 509). por tanto, el manabita tiene su propia cultura culinaria en la que se mezclan diversos productos tanto del mar como de la tierra, la gastronomía es un potencial cultural que ubica a la comida de Manabí entre las favoritas del país.

Los restaurantes kilómetro cero son una tendencia que está creciendo en el mundo, pero en Manabí aún son escasos; no obstante, en el cantón Puerto Cayo se encuentra el restaurante Boca Valdivia, en el Hotel Resort Las Tanusas donde se aplica totalmente el kilómetro cero; esta idea surgió mientras hacía cuentas del dinero que gastaba en traer hortalizas, especias, entre otros productos desde el supermercado más cercano localizado a decenas de kilómetros. Ellos se dieron cuenta del impacto ambiental que generaba trasladar el producto, y que en ese trayecto la forma de cómo se sacrificaba la frescura y calidad del mismo, con eso en mente decidió crear, atrás del hotel, un huerto. (Pacheco, 2015).

Además, considerando lo antes expuesto; son pocos los ejemplos que se pueden mencionar dentro de la zona manabita; por su parte Vinces (2017) argumenta que debido a la débil planificación de la producción en Manabí, se ha visto afectada la elección del comprador, entonces, existe desconfianza por parte de los compradores locales al adquirir la materia prima para preparar sus alimentos, esto por falta de garantías de cultivo y cosecha, por eso prefieren hacer sus compras en supermercados que garanticen la calidad y el buen estado de los alimentos.

La ciudad de Portoviejo, en el año 2019, fue designada como Ciudad Creativa dentro del ámbito gastronómico por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), sumándose a otras ciudades que basan su estrategia de desarrollo económico en diversas expresiones de la cultura (Instituto Nacional de Patrimonio y Cultura). La designación según lo analizado

funciona en base a un reconocimiento internacional que compromete a la ciudad a invertir en la creatividad gastronómica con la finalidad de que funcione como un motor para el desarrollo sostenible de la urbe y la inclusión social y cultural, relacionándose con uno de los objetivos del aprovisionamiento de productos kilómetro 0 el cual busca también promover el crecimiento de la economía local. Portoviejo cuenta con una variada oferta gastronómica, que va desde los mariscos de Crucita hasta los platos de raíces agropecuarias de Calderón, famosos por su festival de la morcilla.

En consideración a lo antes expuesto, existen problemáticas que afectan el desarrollo gastronómico de la ciudad creativa; entre ellas se encuentra la limitada gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría, todo debido en gran medida al desconocimiento de la relación producto–precio–calidad por parte de los establecimientos de alimentos y bebidas al momento de adquirir los insumos para la preparación de los alimentos, existiendo de esta manera poco interés por parte de los restaurantes de segunda categoría en aprovisionarse de estos productos, ignorando también los diferentes beneficios que esto podría traer tanto para el restaurant como para la localidad en general prefiriendo aprovisionarse de productos extranjeros.

Otra causa importante, que se debe considerar es la desconfianza que tienen los compradores en los productos locales, por la falta de garantías en cuanto a la forma de cultivo y en parte también desconocen a muchos de los proveedores existentes en la localidad. Además, en el sector agrícola existe un conocimiento insuficiente para generar productos innovadores y con la calidad exigida por parte del comprador, suele considerarse una característica compleja de los alimentos determinando su aceptabilidad para los consumidores, al medir la calidad de los mismos deben cumplirse leyes y reglamentos vigentes, de esta forma se genera confianza al cliente (Gutiérrez, Morales y Aguirre, 2013).

Por otra parte, Merchán (como se citó en Andrade y Párraga, 2019) indica que uno de los problemas que afectan a la ciudad de Portoviejo es la contaminación de alimentos en las diferentes zonas, esto se debe en gran parte a los desechos alimenticios ocasionados por restaurantes, sumándole el hecho de que,

desperdiciar alimentos es insostenible desde el punto de vista medioambiental, ya que los desechos se convierten en basura contaminante, esto sucede ya sea por la falta de conciencia ambiental de las personas o del cliente y falta de políticas verdes o medioambientales por parte de los restaurantes.

Además, es fundamental mencionar que, en una investigación de mercado tiene un aporte esencial en la toma de decisiones en una empresa, “pues dependiendo de los resultados obtenidos, se definen propósitos y guías a seguir para atacar los problemas que se hayan detectado” (Mendoza y Véliz, 2018, p.71). Sin embargo, en la restauración existe una considerable inexistencia del estudio de gustos y preferencias por parte del consumidor, lo que genera que no se estén cubriendo todas las necesidades de los clientes, aumentando de esta manera el porcentaje de consumidores insatisfechos. Nicho que podría ser cubierto de una mejor manera si existiera mayor interés, por lo tanto, una correcta planificación por parte de los productores y un óptimo modelo de aprovisionamiento de productos kilómetro 0 por parte de los consumidores o en este caso de los restaurantes de la ciudad.

Esta problemática conlleva la carencia de plazas de trabajo al ser desplazada la producción local por productos de otras zonas. Lo mencionado anteriormente se sustenta en el hecho de que al consumir productos de kilómetro 0 y de temporada, favorece el impulso de la economía local generando de esta manera mayor cantidad de empleo, facilitando el acceso al canal comercial a pequeños y medianos productores generalmente desplazados en la industria por las grandes cadenas distribuidoras (Aguado, 2016). Por todo lo antes mencionado se plantea la siguiente interrogante.

¿De qué manera un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero favorecería a los restaurantes de segunda categoría de Portoviejo?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo investigativo presenta razones teóricas, prácticas, metodológicas, ambientales y legales que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación, dado que el tema propuesto es modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, en este se abordan temáticas relacionadas con el diagnóstico de los restaurantes de segunda categoría, la evaluación de la gestión de aprovisionamiento y el diseño del modelo de gestión, de acuerdo a lo expuesto con anterioridad la investigación se justifica de la siguiente manera.

### **1.2.1. TEÓRICA**

La investigación tiene su sustento teórico en lo expuesto por Jaramillo (2018) quien menciona que hay que vincular cocinas sostenibles al área de alimentos y bebidas, tomando en cuenta la cadena de valor que a su vez, incluye los proveedores locales, el manejo de materiales e insumos, el servicio, las técnicas de manipulación y preparación de alimentos, además de promover la concientización en relación a los desperdicios en el consumo al igual que la aplicación de métodos para el aprovechamiento de residuos. Así mismo, se señala la importancia de un modelo de gestión que permite aprovisionarse de alimentos kilómetro cero basándose en la literatura científica, adicionalmente los sustentos teóricos expuestos brindan la pauta para crear una línea base para futuros proyectos apoyándose en teorías y definiciones que contribuyan a una mejor conceptualización de los procesos de gestión de aprovisionamiento.

### **1.2.2. PRÁCTICA**

Desde el punto de vista práctico el presente trabajo diseña un modelo de gestión para que los restaurantes de segunda categoría puedan adquirir los productos kilómetro cero convirtiéndose en un instrumento de importancia tanto para los restaurantes que pueden ver en este modelo la posibilidad de reducir costos y brindar productos de calidad y también se proyecta como una oportunidad para los productores locales que reducirían la cadena de distribución percibiendo mayores ingresos dada la reducción de intermediarios. Es así que el modelo de gestión

brinda un aporte a los restaurantes que desean aprovisionarse de productos locales aportando a la responsabilidad social corporativa de la empresa y a los productores que les beneficia distribuir sus productos reduciendo la cadena de intermediarios y garantizando que las ventas sean estables de acuerdo a la producción.

### **1.2.3. METODOLÓGICA**

La investigación se fundamenta de manera metodológica en procesos determinados por aportes de diferentes estudios a nivel internacional utilizando métodos, técnicas y herramientas para definir modelos de gestión, se toma como principal referente la investigación propuesta por Muñoz y Mocarro (2018) en la que se diseña un sistema de control de compras para un restaurante, por otra parte, se considera la investigación propuesta por Almeida (2019) en la que analiza la gestión de compras en restaurantes, otras de las metodologías referenciales son las propuestas por Hernández y Navajas (2018) que analiza la gestión de compras de varios restaurantes de la ciudad de Córdoba, España, además Montañez, Canto, Gonzáles, Balancán y Lambán (2019) diseñan un procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria de restaurantes, otro aporte metodológico es el propuesto por García (2016) quien analiza la gestión de stocks en el sector hotelero a través de un modelo de sistema, finalmente Miranda (2016) propone la gestión logística del restaurante real S.A.C en el distrito de San Sebastián. Con la combinación de estas metodologías y a través de la utilización del método científico se elaborará el proceso metodológico a utilizar y su contribuirá con un nuevo diseño metodológico que formará la base para futuras investigaciones que persigan el mismo objetivo.

### **1.2.4. LEGAL**

La investigación se sustenta legalmente basándose en la Constitución de la República del Ecuador (2008) la cual según el artículo 13 y 18 indica que todos tienen derechos como ciudadanos a tener una alimentación apta para el consumo humano y libertad de recibir información veraz y oportuna, así mismo difundir información sin violar los derechos humanos y la ley que los ampara. Además, la

Ley de turismo (2014) en los artículos 8, 9, 10 y 11 indica la importancia sobre adquirir las licencias de turismo para ejercer las actividades turísticas, adicionalmente en la ley se describe la clasificación y la categorización de los establecimientos y los requisitos necesarios que deben seguir para mantener su categoría.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia a través de su reglamento establecen normativas sobre la obtención del permiso de funcionamiento cumpliendo todos los requisitos sanitarios para su funcionamiento esto se realiza a través de un proceso de vigilancia y control en el que se realizan visitas técnicas a cada establecimiento a través de dependencias del ministerio de salud en cada sitio específico, además el Ministerio de turismo (2018) establecen parámetros para el almacenamiento de materias primas, procesos de aprovisionamiento y selección de proveedores a través de diversos programas que garantizan un servicio turístico de calidad.

#### **1.2.5. AMBIENTAL**

Ambientalmente la investigación se justifica dada que la adquisición de productos kilómetro cero proporciona la obtención de alimentos sujetos a los principios sociales y ambientales que den paso a la generación de beneficios en la organización así como en la cadena de valor, además al reducir la cadena de distribución se minimiza el uso de combustibles fósiles utilizados en gran cantidad para la movilización de los alimentos desde su lugar de producción hasta la empresa que los desea adquirir, reduciendo las emisiones de gases que provocan contaminación ambiental y deterioran los espacios, al mismo tiempo consumir productos de los productores cercanos reduce el tiempo en el que los alimentos llegan a la mesa de los clientes, obteniendo productos más frescos y más saludables y creando un valor agregado en el producto final.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, Provincia de Manabí.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de los restaurantes de segunda categoría de Portoviejo.
- Evaluar la gestión de aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de Portoviejo.
- Plantear un modelo de gestión para la mejora del proceso de aprovisionamiento en los restaurantes de segunda categoría de Portoviejo.

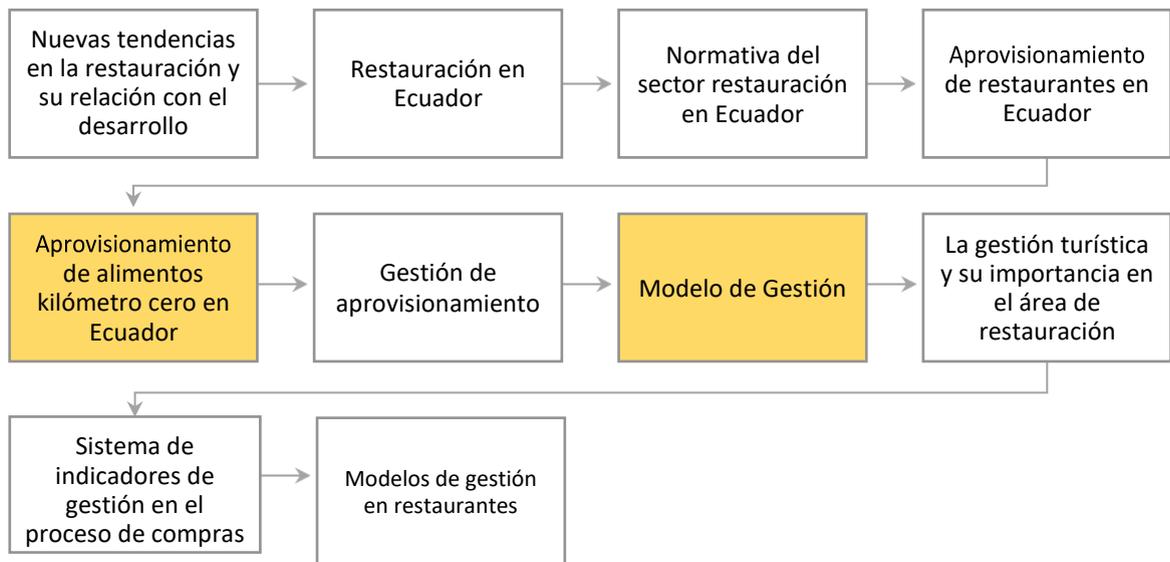
### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

El desarrollo de un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero será favorable para los restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, Provincia de Manabí.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para la elaboración del marco teórico fue necesario la elaboración del hilo conductor, considerado como un elemento transversal para mantener la cohesión de los conceptos necesarios en el presente capítulo, partiendo de lo general a lo particular, presentando así los temas pertinentes de la variable dependiente e independiente como se muestra en la figura 2.1.

Figura 2.1. Hilo conductor



Elaborado por los autores

### 2.1. NUEVAS TENDENCIAS EN LA RESTAURACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2019) propone incrementar a gran escala la restauración de los ecosistemas degradados y destruidos, como solución para luchar contra el cambio climático y mejorar la seguridad alimentaria, el suministro de agua y la biodiversidad. La preocupación por la degradación de los ecosistemas terrestres y marinos pone en riesgo el bienestar de 3`200 millones de personas, por lo tanto, representa un coste del 10% del PIB mundial anual en

pérdida de especies y servicios eco sistémicos. Muchos ecosistemas prestan servicios primordiales para la alimentación y la agricultura, incluyendo el abastecimiento del agua dulce, la protección contra los riesgos naturales y la provisión de hábitat para especies como peces y polinizadores.

En la restauración es importante tener un enfoque visionario, ya que el mercado cambia constantemente y la competencia aumenta día a día. A medida que van evolucionando aparecen nuevos conceptos gastronómicos más grandes, con diseños especializados y una carta más variada. Para competir en este mercado se debe tener una visión centrada, comprendiendo que es lo que ocurre alrededor con las personas cercanas del sector de la restauración, así mismo, poder encontrar nuevas propuestas de valor sin dejar de lado lo que sucede en el exterior y de este modo tener una guía al momento de implementar un nuevo menú. “En torno al mundo culinario, al momento de llevarlo a la práctica en un laboratorio propio, que es la cocina, creando aromas y sabores originales en recetas y platillos” (Hernández, Tamayo, Castro y Muñoz, 2016, p.79).

El conocimiento sobre la salud y el impacto que ha causado ciertas prácticas agrícolas y ganaderas llevan sin lugar a duda, una demanda más exigente de nuevos productos. Últimamente en las nuevas tendencias en hoteles se lleva el concepto fitness y se puede percatar que los clientes se alimentan cada vez más saludable y, por último, las personas han tomado conciencia de la necesidad de cambiar la forma en que se hacen las cosas (Ballarin, 2018). Dado que el sector alimentario es uno de los más afectados por este cambio en el pensamiento global, de la misma forma el deterioro de muchos ecosistemas debido al excesivo consumo de materiales como el plástico lo que lleva a plantearse cómo gestionar el ciclo de vida.

Relacionado a la salud y bienestar del individuo es necesario aplicar nuevas tendencias tales como la incorporación de la trazabilidad de los alimentos, el control y garantía de los mismos. De la misma forma aplicar el flexitarianismo, en otras palabras, se refiere a la práctica de ser flexible sobre la forma en que se es vegetariano. Beraldo (2012) menciona que a futuro se contará con una nutrición

personalizada gracias a la biotecnología que aplicada a los alimentos además de aumentar la producción atiende a la demanda de los consumidores para ofrecerles productos más seguros, frescos y sabrosos. El uso de la biotecnología trae una serie de beneficios que se relacionan con la sostenibilidad implicando mayor producción de alimentos, la calidad y el valor nutricional que influyen en la sociedad.

Por otra parte, están aquellos relacionados a la utilización de recursos y aquí se debe hacer énfasis en la utilización de productos próximos o cercanos refiriéndose a la distancia entre el punto de origen y el consumo del mismo favoreciendo a la economía local, también se reduce el gasto energético en cuanto al transporte. Rodrigañez (2018) refiere que de la misma forma la incorporación de la proteína vegetal, es demandante ya que está aumentando el número de personas que optan por llevar una dieta que limita el consumo de productos de origen animal si bien es cierto, no solo beneficia en la salud de las personas, sino también está aportando al cuidado del planeta sabiendo que el sector ganadero es uno de los principales responsables de los gases de efecto invernadero.

Según Ramírez (como se citó en Noboa, 2019) la alimentación en su rol de vida ha implicado un cambio en el tiempo, al principio se abastecían de alimentos por la necesidad biológica de alimentarse, después se relacionó con festejos, religión, status social, placer entre otros. Actualmente en la sociedad prefieren comidas más fácil y rápida de elaborar de acuerdo al ritmo de vida, en donde están cambiando las prácticas alimenticias, también ha incrementado los gastos externos del hogar. “La preocupación que conlleva este modo de vida que afectando a la seguridad alimentaria y al consumo de una dieta balanceada, surgen los movimientos fast-food, slow food, así mismo, los vegetarianos, veganos entre otros.” (Noboa, 2019, p.5).

En la contemporaneidad la preocupación por el medioambiente y la sostenibilidad en los destinos turísticos ha tomado relevancia en este ámbito. Varios estudios han comprobado que los consumidores están influenciados por estos aspectos en su comportamiento y en la decisión de compra. Por lo tanto, los establecimientos que ofrecen servicios alimenticios deberían adoptar por una política referente a la

sostenibilidad abarcando mucho más que la promoción de su imagen. Sales (2012) señala que los clientes están predispuestos a consumir productos considerando las acciones relacionadas al medio ambiente y a la sostenibilidad, no obstante, se limitan a pagar más por éstos. Enfatizan en que las elecciones que realizan al combinar estos atributos atienden a sus necesidades de igual forma generan valor agregado para las empresas.

En Brasil se realizó un estudio basado en seis hoteles de la ciudad, en donde consideran que la reducción de costos, la salud de los huéspedes y el aumento del atractivo del hospedaje son las principales razones por las cuales se deberá adoptar prácticas sustentables en el área de alimentos y bebidas, evidenciando que la gastronomía sustentable puede ser un beneficio económico para la gestión del hospedaje (Binz, 2019). En la actualidad existe la tendencia hacia la gastronomía sostenible que se debe a la demanda de un alimento natural, además de que aporte a la salud y al rescate de la cultura alimentaria; por su puesto es donde se valora el trabajo del agricultor. El énfasis que se le da a la alimentación saludable ofrece oportunidades a los chefs y gestores de la restauración a crear menús sabrosos con alimentos cultivados localmente, así mismo, utilizar los productos provenientes de la localidad para actividades promocionales creando una nueva experiencia en el consumidor y de la misma forma influenciando en sus decisiones.

Un reciente estudio realizado en Colombia trata de vincular cocinas sostenibles del área de alimentos y bebidas, tomando en cuenta la cadena de valor que, a su vez, incluye los proveedores locales, el manejo de materiales e insumos, el servicio, las técnicas de manipulación y preparación de alimentos, además de promover la concientización en relación a los desperdicios en el consumo al igual que la aplicación de técnicas para el aprovechamiento de residuos (Jaramillo, 2018). De acuerdo con el autor, la integración de los parámetros de sostenibilidad permitirá mejorar las buenas prácticas de consumo y producción con la finalidad de reducir los impactos negativos, considerando la participación de todos los actores que intervienen en el proceso del desarrollo de productos y servicios.

## 2.2. RESTAURACIÓN EN ECUADOR

El concepto de restauración se refiere a aquella actividad que se desarrolla en establecimientos dirigidos al público, se basa en ofrecer constantemente a través del precio, servicio de alimentos y bebidas para que sean consumidos, ya sea de manera dependiente o como complemento de otras, relacionadas con el alojamiento, ocio y esparcimiento. De acuerdo a sus características se clasifican en restaurantes, cafeterías, bares, cafés o similares. La decisión de preferir un establecimiento de restauración u otro cambia en función de las necesidades del cliente, aunque éstas son persistentes, los cambios en la sociedad permiten que estas necesidades y hábitos se vayan adaptando a las distintas circunstancias (Gobierno de Austria, 2016).

En varias ocasiones la restauración se la vincula con la industria hotelera, esto debido a que, en el turismo, ambas brindan un servicio al cliente, de manera que Alfonso (2019) la define como “aquella actividad que proporciona a viajeros, residentes y cliente servicios de comida y bebida en restaurantes, cafeterías y cafés-bares; y restauración fuera de los establecimientos habituales como los catering y colectividades” (p.10). El servicio de restauración es “aquello que ofrece un restaurante a un comensal y se tiende a ubicar en un punto intermedio de un continuo producto” (Vera y Trujillo, 2017, p. 44).

Argumentando lo expresado por los autores se puede definir que la restauración vincula el servicio de alimentación y bebidas que se le brinda a un individuo, además se encarga de producir tradiciones gastronómicas, para luego llevarlas al mercado; en la mayoría de los casos el servicio se da en un restaurante, pero también lo pueden ofrecer en cafeterías, bares, puestos de comida rápida, y otros lugares donde se oferta un buen plato gastronómico a la preferencia del consumidor; en la actualidad el servicio de restauración también se da mediante entrega a domicilio, esta es una estrategia que se aplica cuando el cliente tiene la necesidad de servirse algún alimento pero no cuenta con disponibilidad de tiempo para acudir hasta el establecimiento o por otros aspectos de comodidad para no salir del hogar.

Respecto a Ecuador, uno de los mayores receptores de turistas, tanto nacionales como extranjeros es la capital, los servicios de restauración obtienen cifras muy elevadas en comparación con otros establecimientos de actividad turística; proyectándose de la siguiente manera: el 64% lo ocupa el servicio de alimentos y bebidas (restauración), el 16% lo que son agencias de viajes, un 14% la industria hotelera (alojamiento), 3% el transporte turístico y el área de recreación, diversión y esparcimiento el 3%. (Suquilanda, 2019). Demostrando así que, en la mayoría de destinos, la oferta gastronómica cumple un papel muy importante, porque, si bien, un turista decide viajar, donde quiera que este se encuentre, tendrá la necesidad de servirse algún alimento o bebida; es aquí donde el servicio de restauración entra en acción, brindándole al cliente una serie de opciones para hacer de su estadía una experiencia inolvidable.

La crisis actual generada por la pandemia del Covid 19 ha impactado fuertemente en el sector, según Angulo (2020) “En Quito, se estima que el 10 % de los locales ha dejado de operar definitivamente, las cadenas han decidido cerrar sucursales” (p.1). El autor menciona que durante los últimos meses han cerrado una de las cadenas más reconocidas en la ciudad, se trata del restaurante Café de la Vaca, acogiendo al código de trabajo en donde despidieron a 150 empleados después de 15 años de funcionamiento. Los restaurantes han sido los más afectados ante la crisis de esta pandemia, el impacto económico que esto significará para las familias que básicamente dependen de esta industria. Si algo se ha rescatado de los modos de vida que se llevaban anteriormente, es la importancia de la industria restaurantera en la sociedad y no solo como una actividad que se encuentra en la mayoría de las poblaciones, sino que ha generado empleos y por ende su aportación a la economía.

Para Martínez (2020) “Según estadísticas, estamos engordando porque comemos más en casa. Pero algunos restaurantes no han encontrado la forma eficiente de llegar” (p.1). Si bien es cierto, este ha sido un reto porque la gente tiene la necesidad de alimentarse y de alguna forma el sector gastronómico debe estar vivo por lo mismo, hay que tomar en cuenta por un lado el menú, aunque se lleva a domicilio puede perder su calidad es por ello, que se tienen que brindar varias

opciones evitando perjudicar la imagen del establecimiento. Sin lugar a duda, las personas en estos tiempos buscan ahorrar y el hecho de realizar un pedido fuera de casa resultaría más costoso, en efecto los restaurantes tienen que dar precios asequibles de acuerdo a la situación, un factor que influye mucho es la distribución por el costo tan elevado de las cadenas actuales, lo que dificulta a los restaurantes a bajar los precios.

### **2.3. NORMATIVA DEL SECTOR RESTAURACIÓN EN ECUADOR**

De acuerdo con el Ministerio de Economía y finanzas de Perú [MEF] (2019) una normativa consta de reglamentos de forma obligatoria “emanados de una autoridad, tiene su fundamento de validez en una norma jurídica que autoriza la producción de la misma, teniendo por objeto regular relaciones sociales y cuyo cumplimiento está garantizado por el Estado” (p.1). Las normativas son reglas que controlan diversos tipos de actividades para garantizar su cumplimiento oportuno y la seguridad de los consumidores, en Ecuador para el sector restauración se encuentran vigentes directamente vinculadas al sector turístico el Reglamento turístico de alimentos y bebidas, mientras que de manera conexas se encuentra el Reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario en los que se encuentran los establecimientos que preparan y expenden alimentos y bebidas.

El Reglamento turístico de alimentos y bebidas fue expedido por el Ministerio de Turismo cuya última modificación fue realizada en el año 2018, el objeto de este reglamento es “regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional” (Ministerio de turismo [MINTUR], 2018, pág.3), entre los aspectos que comprende el reglamento se encuentran en la tabla 2.1. los siguientes:

**Tabla 2.1:** Contenido del reglamento turístico de alimentos y bebidas

<b>1. Aspectos preliminares</b>
<b>2. Registro y licencia única de funcionamiento</b>
<b>3. Clasificación, categorización y puntuación</b>
<b>4. Comercialización e identificación</b>
<b>5. Disposiciones generales</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de MINTUR (2018)

En los aspectos preliminares se encuentra determinado el objeto, ámbito de aplicación y la exclusión en el caso de los establecimientos que no se encuentren considerados como servicios turísticos de alimentos y bebidas, además figuran algunas conceptualizaciones, derechos y obligaciones tanto del usuario como del prestador de servicios. En el caso del aspecto dos del registro y licencia única de funcionamiento se establecen los requisitos para registrar el establecimiento legalmente, además del proceso de re categorización, en cuanto a la licencia anual de funcionamiento figuran el procedimiento para su obtención y las inspecciones necesarias para poder adquirirlo.

En cuanto a la clasificación, categorización y puntuación figuran aspectos en los que se establecen grupos de acuerdo a las características del establecimiento, además de los requisitos mínimos que deben cumplir estos para catalogarse como servicios turísticos, en relación a la categorización “los restaurantes se categorizaran en: (5) cinco, (4) cuatro, (3) tres, (2) dos y (1) un tenedor, siendo (5) cinco tenedores la mayor categoría y un (1) tenedor la menor categoría” (Ministerio de turismo, 2018, pág.10), además dentro de la comercialización e identificación se establecen aspectos que impiden o permiten determinadas acciones en cuanto a la prestación del servicio, en las disposiciones generales figuran demás aspectos relacionados a las actividades turísticas de alimentos y bebidas.

Otra normativa vigente que rige los servicios de alimentos y bebidas además de otros establecimientos es el Reglamento de funcionamiento de estas empresas turísticas sujetas al control sanitario emitido por el Ministerio de salud el 7 de octubre de 2013, el objeto de este reglamento es el “control y vigilancia sanitaria de actividades específicas con el propósito de verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios de negocios públicos y privados de servicios de salud, farmacéuticos, alimentos, entre otros” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador[MSP], 2013, pág.2) en este reglamento se establecen reglas sobre la obtención del permiso de funcionamiento cumpliendo todos los documentos sanitarios para su funcionamiento esto se realiza a través de un proceso de

vigilancia y control en el que se realizan visitas técnicas a cada establecimiento a través de dependencias del Ministerio de Salud en cada sitio específico.

En el reglamento de funcionamiento de establecimientos se establece el pago por derechos de funcionamiento, de acuerdo a este reglamento para determinar el valor a pagar se debe “multiplicar el coeficiente de cálculo por el equivalente al 2.4% del salario básico unificado del trabajador (derechos por permiso de funcionamiento a cobrar, dólares (\$) = coeficiente de cálculo x 2,4% del salario básico unificado del trabajador en general) (MSP, 2013, pág.5) en el caso de los restaurantes con cuatro tenedores el valor a pagar es de USD 288 ya que el coeficiente de cálculo según el reglamento es de 30, los reglamentos anteriormente analizados son los que se encuentran vigentes y directa e indirectamente relacionados al sector alimentos y bebidas.

## **2.4. APROVISIONAMIENTO DE RESTAURANTES EN ECUADOR**

Según Lassys (2014) la función que desempeña el área de compras es conocida “como la función de adquirir, contemplando la necesidad, localización y selección de proveedores, negociando el precio y otros términos inherentes al insumo a comprar, asegurándose de su entrega a través de un adecuado seguimiento” (pág.3), en el aprovisionamiento de restaurantes en donde el proceso de adquisición de materia prima es esencial contemplar diferentes aspectos como la selección de proveedores, el almacenamiento, la entrega y el costo, en este sentido el objetivo del departamento de compras es gestionar los bienes y servicios necesarios

Para Gutiérrez y Gonzales (2018) “la producción y funcionamiento de la empresa en cantidad, calidad, monto y lugar adecuado, la función de este departamento es adquirir, almacenar y proveer los bienes necesarios para que la empresa trabaje normalmente” (pág.4), en este proceso intervienen varios elementos como los insumos, la materia prima, materiales y equipos, sistemas de control, almacenamiento y control de stock, entre otros. En Ecuador el Ministerio de turismo emprendió una campaña de capacitación turística en la que figuran varios manuales de procesos operativos en empresas turísticas incluidas el sector de alimentos y bebidas, algunos de ellos se detallan a continuación. (Soto, Mejía y Agudelo, 2016).

### 2.4.1. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

De acuerdo con Villalba (2015) en “muchas empresas la selección y evaluación de proveedores se ha convertido en una actividad prioritaria para la gestión de compras, los productos se adquieren a los abastecedores que han superado una evaluación de acuerdo a aspectos relevantes para las empresas” (pág.17), esto debido al aumento de la competencia y a los cambios en el mercado con productos cada vez más competitivos y con estándares de calidad mayores, para “seleccionar proveedores, es importante considerarlos parte de la cadena de abastecimiento, la relación cliente- proveedor es un pilar fundamental para alcanzar ventajas competitivas duraderas, la tendencia es convertir proveedores en aliados estratégicos para conseguir relaciones comerciales a largo plazo” (Torrijos, 2018, pág.16), en este contexto es importante mantener una relación comercial sólida pero sin compromisos con los vendedores que permitan establecer estrategias competitivas frente al mercado.

De acuerdo con el programa de selección y evaluación de proveedores propuesto por el MINTUR existe un proceso que consta de cuatro componentes que se señalan en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2:** Componentes de la selección y evaluación de proveedores

1. Registro de proveedores	
2. Selección de proveedores	Reconocimiento en el mercado
	Calidad
	Ubicación del proveedor
	Servicio post venta
3. Evaluación de proveedores	Tiempo
	Cantidad
	Calidad
	precio
	servicio
4. Reevaluación de proveedores	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de MINTUR (2018)

En el paso uno de registro de proveedores “mediante una base de datos se deberá establecer el listado de proveedores, según el producto o servicio que oferten y el fin que cumplan dentro del establecimiento turístico” (MINTUR, 2018, pág.7) es decir

se debe realizar un estudio de la oferta de proveedores relacionados al producto que queremos adquirir en la zona donde se ubica nuestro establecimiento, en el paso dos de la lista de abastecedores identificados seleccionamos los que creamos accesibles en relación a aspectos como el reconocimiento en el mercado en que asumimos que el proveedor tiene una imagen consolidada en el mercado, además de cumplir con estándares de calidad de los productos, se debe determinar la ubicación estratégica de producción y las estrategias de seguimiento que el proveedor contenga (MINTUR, 2018, pág.7).

En relación a la evaluación de proveedores, se determinará la en primera instancia la puntualidad en la entrega además de la capacidad de respuesta ante inconvenientes, “la cantidad correcta del producto solicitado, conformidad del producto o servicio solicitado, Nivel de oferta económica, descuentos o beneficios, capacidad de atención, respuesta, disposición, soporte técnico, medidas preventivas o correctivas” (MINTUR, 2018, pág.8), esto se realizará en base a una ficha en la que figuran estos aspectos con la respectiva valoración cuantitativa y cualitativa, finalmente se establece la reevaluación de proveedores que “se desarrolla en base a los siguientes parámetros para cada criterio determinado en el punto 3” (MINTUR, 2018, pág.9), en los que se establecen rangos de calificación de uno al cinco.

#### **2.4.2. RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS**

En la recepción de materias primas para restaurantes que tiene relación con alimentos crudos o procesados, la agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria del Ecuador, establece un manual de prácticas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes y cafeterías, en el que establece que “para ser aptos para el consumo humano, se debe evitar que los alimentos puedan ser adulterados, se descompongan, se ensucien o se contaminen, es importante, que todos los alimentos que se reciban en un “restaurante/cafetería”, provengan de fuentes confiables” (Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria[ARCSA], 2015, pág.2), además establece lineamientos en relación a la recepción de materias primas, los mismo que se consolidan en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3:** Lineamientos para recepción de materia prima

1.	Solicitar que las entregas se realicen en horas de menos movimiento para poder realizar una inspección adecuada.
2.	Planificar la recepción de los productos, asegurando un lugar disponible para almacenarlos
3.	Verificar las características como olor, color, sabor, aroma y textura que corresponden a cada tipo de producto
4.	Verificar la temperatura de llegada de los alimentos de acuerdo a las pautas para su conservación en congelación, refrigeración o en caliente
5.	Almacenar de inmediato los alimentos en lugares apropiados y en condiciones de temperatura indicadas para cada uno.
6.	Evitar sobrecargar las heladeras o los congeladores porque esto reduce la circulación del frío y dificulta que los productos se congelen o enfrien debidamente. Todo esto sin descartar la limpieza de los equipos
7.	Los alimentos crudos deben colocarse en las partes bajas y aquellos listos para consumir o que no requieren cocción en la parte superior, para evitar la contaminación cruzada
8.	Se debe tener en cuenta las recomendaciones de los fabricantes de los equipos acerca de los lugares donde se deben acomodar los alimentos
9.	Evitar guardar cantidades importantes de alimentos calientes en grandes recipientes, porque esto hace que la temperatura de la heladera suba hasta el punto de colocar otros alimentos dentro de la zona de peligro
10.	Todos los alimentos almacenados deberán estar debidamente tapados
11.	No compre productos caducados o a la fecha de vencimiento.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, [ARCSA] (2015)

En el caso de los lineamientos para la recepción de materias primas estos consisten en varios procesos que se desprenden desde la llegada del proveedor con el producto en el que se deben realizar procesos de recepción y en el que la manipulación correcta de los alimentos juega un papel importante, en este punto hay que considerar las características del producto, el estado en el que llega, no romper la cadena de frío en el caso de los alimentos fríos que lo requieran, además en el manual se brindan pautas sobre el almacenamiento de estos alimentos y las condiciones de los contenedores donde se van a almacenar, el proceso de recepción de materia prima es uno de los más importantes en el aprovisionamiento ya que es el material principal con el que va a realizarse los demás procesos que tiene determinado la empresa.

### 2.4.3. SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO

El almacenamiento al igual que la recepción de materia prima juegan un papel importante en el sistema de aprovisionamiento de una empresa ya que si no se

almacena correctamente los materiales no se garantizará la producción de un producto de calidad que satisfaga a los clientes, lo que repercutirá de manera directa en las ventas de la empresa, en Ecuador el ministerio de turismo y la Agencia nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria establecen parámetros para el almacenamiento de materias primas, en el caso del MINTUR se especifican los siguientes componentes.

**Tabla 2.4:** Componentes del procedimiento de manejo de áreas de almacenamiento

1.	Metodología de organización
2.	Clasificación de los almacenes
3.	Principales áreas del almacén y su organización
4.	Requisitos normativos para el almacenamiento
5.	Elementos de control
6.	Medidas de seguridad
7.	Condiciones de higiene

**Fuente:** Elaboración propia a partir de MINTUR (2018)

En relación a la metodología de organización propone el método de las 5S éste se entiende como una herramienta sencilla, sin embargo, “conlleva consecuencias tanto en el ambiente físico como en la motivación de equipos de trabajo, la importancia de las 5S radica en que enfatiza los aspectos básicos del funcionamiento del establecimiento turístico” (MINTUR, 2018, pág. 5), a continuación, se presenta el gráfico explicativo de la metodología propuesta.



**Figura 2.2:** Metodología 5S

**Fuente:** MINTUR (2018)

Cada una de los componentes de la metodología especifican las acciones y estrategias que la empresa debe seguir para cumplir con este proceso, otro punto a considerar es la clasificación de los almacenes, el MINTUR (2018) señala que “el proceso de clasificación se lo puede considerar según los siguientes criterios: forma del producto, uso del producto, capacidad del producto, función del producto” (pág. 11) para el área de alimentos y bebidas establece las siguientes áreas de almacenamiento, “área de productos secos, área de productos elaborados, cuartos fríos, área de suministros, bodega de abastos, áreas de mantenimiento, bodega de limpieza” (MINTUR, 2019, pág.11)

Estas son las divisiones que sugiere el MINTUR para el almacenamiento de materias primas, sin embargo, de acuerdo a las características específicas de los restaurantes estas pueden variar o aumentar. En relación a las áreas del almacén se encuentran el área de recepción, área de despacho o entrega, área útil, estas áreas se encargan de funciones específicas como recibir el pedido, constatar que se encuentren en buenas condiciones, distribuirlo a los espacios donde lo requiera y ordenarlos de manera que puede resultar fácil su uso, en cuanto a los requisitos normativos para el almacenamiento el manual propone lo siguiente.

**Tabla 2.5.:** Requisitos normativos para el almacenamiento

1.	Clasificación de productos según su: forma, uso, capacidad y función.
2.	Aplicación de la regla (FIFO) Primero que entra primero que sale.
3.	El sitio del almacenamiento debe ser: seguro, protegido y equipado en caso de riesgos.
4.	Las condiciones de convivencia deben garantizar que no haya humedad, que la temperatura sea adecuada, debidamente ventilado y con iluminación apropiada.
5.	Debe existir el protocolo de manejo de productos dentro del almacén (fechas de caducidad, tipos de envases, formas de embalaje, tiempo de vida útil, normas de almacenamiento)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de MINTUR (2018)

En el caso de los requisitos normativos para el almacenamiento el manual propone cinco aspectos que van desde la clasificación del producto según sus características de conservación, además de la seguridad que debe tener el sitio de almacenamiento para evitar riesgos, las condiciones sanitarias deben ser primordiales ya que estas garantizan que el producto se conserve en buen estado, adicionalmente sugiere un protocolo de manejo dentro del almacén.

En cuanto a los elementos de control sugiere el “control cuantitativo que sugiere el uso de Kardex, pedidos, facturas, informes de recepción y faltantes, devoluciones, transferencias, mermas, pérdidas, y en el área útil las transferencias, mermas y pérdidas” (MINTUR, 2019, pág.13), entre las condiciones de higiene se encuentra la “inspección periódica para evitar deterioro y descomposición, limpieza de polvos, limpieza de paredes y estanterías, limpieza profunda de equipos de congelación y enfriamiento, revisión del estado de equipos de medición, programa de limpieza y desinfección, manejo adecuado de desechos” (MINTUR, 2019, pág.13).

## **2.5. APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN ECUADOR**

En los últimos años las estrategias que se aplican en la fabricación de alimentos han cambiado, anteriormente producían cantidades altas y en la actualidad optan por reducir el volumen y desarrollar un amplio catálogo. Para llevar estas estrategias a cabo es necesario contar con sistemas de planificación y control de la producción que funciona de una forma diferente dentro de la empresa, ante las decisiones a tomar en consideración en los sistemas de aprovisionamiento se basa en responder a una serie de preguntas como:” ¿qué vamos a comprar?, ¿a qué proveedor?, ¿qué cantidades?, ¿con qué frecuencia? Estas y otras interrogantes

surgen en este contexto” (Aguilar, Posada, y Soto, 2012, p.223). Sin embargo, dichas decisiones son tan complejas a causa de la globalización de los mercados ya que cuentan con una gama amplia de proveedores, por ello es importante seleccionar aquel que muestre las características adecuadas y puedan responder a las preguntas anteriormente planteadas aportando con ventajas competitivas para la organización.

De acuerdo con Hult (como se citó en Ávila, 2014) “la Responsabilidad Social Empresarial y la Cadena de Suministro Sostenible trabajan en conjunto, ya que se encargan de garantizar los estándares éticos y medioambientales de cada uno de los eslabones de la cadena” (p.5). Teniendo en cuenta que la empresa además de ser responsable en sus acciones, tiene que tener el control de las tareas que realizan los contratistas. De hecho, es importante conocer que el aprovisionamiento sostenible se basa en la adquisición de bienes y servicios, sujetos a los principios sociales y ambientales que permitan generar beneficios en la organización, así como en la cadena de valor.

Para Dubbeling (2011) “existe un mercado creciente para los productos locales o regionales en parte debido a que hay cada vez más consumidores dispuestos a pagar precios más altos por productos de buena calidad producidos localmente” (p.3). Si bien es cierto, existen una serie de motivaciones que llevan a las personas a elegir este tipo de productos, optando por alimentos más saludables además de generar beneficios económicos que mejoren la calidad de vida de sus habitantes, al mismo tiempo se reducen los impactos al medioambiente, por tanto, los consumidores buscan a los agricultores cercanos debido a que están reduciendo el tiempo de viaje necesario para que la comida pueda llegar lo antes posible a la mesa. La reducción del tiempo de viaje permite transportar los cultivos, aun conservándose frescos fuera de agroquímicos obteniendo alimentos orgánicos y sanos con un beneficio añadido (Salgado,2015).

Según Veintimilla (2019) “Ecuador se beneficia de varios microclimas y distancias cortas que permiten a los chefs mantener un menú variado todos los días del año” (p.1). Esto se ha demostrado en una cena de nueve tiempos realizada

anteriormente por varios chefs en donde, se destacaron los ingredientes locales, por ello se está formando una nueva alianza de cocineros ecuatorianos que se unan a cambiar esta tendencia en el mercado, pues optan por abastecerse de alimentos agroecológicos acercándose también a las fincas de los productores. Mencionan que unos de los proyectos empezarán en los cantones de Manabí y Esmeraldas, se darán por medio de capacitaciones a los cocineros locales, la alianza contempla a los pescadores, a los agricultores cercanos con la finalidad de obtener productos frescos de temporada. Cabe considerar por otra parte, los beneficios que conlleva el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en los restaurantes, parte de adquirir productos más frescos, recién cosechados que hacen que los platos que se preparan con ellos, sean de gran calidad en otras palabras, aunque en la competencia se ofrezcan platos similares el sabor nunca será el mismo. (El tenedor, 2019).

Varios expertos afirman que una agricultura sostenible es necesaria para tratar la crisis climática por la que atraviesa el planeta. Contribuir a un consumo más responsable comenzando por pequeños hábitos como, consumir productos locales y de temporada, arriesgarse por marcas que impulsen el comercio justo, además de apoyar a pequeños productores. Este es el caso de Quito, un emprendimiento que revaloriza y usa la identidad local e incluso la étnica para hacer cocina ecuatoriana. En el transcurso se mantienen vínculos de comercio con agricultores, pescadores y cocineros. Su propuesta gastronómica está basada en la planificación de la siembra y la cosecha de ingredientes locales, los mismos que son plasmados en un menú de degustación de acuerdo a la disponibilidad de los alimentos en cada temporada, es allí donde los agricultores se dan cuenta de que aprecian su producto y se sienten valorados por lo que hacen, después de todo son los que alimentan a las ciudades (Rodríguez,2019).

## **2.6. GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

Según Business School (OBS) (2018). “El aprovisionamiento es la adquisición y control de los recursos, suministros o materias primas para satisfacer a los diferentes procesos operativos de la empresa” (p.1). Ahora bien, parece una operación sencilla, pero en realidad es un proceso que dispone de varias etapas en

donde es necesario coordinar, planificar y alinear de forma adecuada. A estas acciones se le denomina gestión del aprovisionamiento. Tiene como objetivo proporcionar al departamento de producción de una empresa; medios físicos, tecnológicos y humanos para el comienzo de su actividad, no obstante, esta acción debe tener en cuenta un factor primordial, obtener un bajo coste de tal forma que se consiga maximizar la inversión realizada.

Los elementos esenciales que deberán coordinar los encargados de la gestión de aprovisionamiento de cualquier empresa son la selección de proveedores, la previsión de la demanda, la disponibilidad de recursos, el transporte de mercancías y la logística.

### **2.6.1. ASPECTOS QUE COMPONEN LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

Para Haro (2018). “mantener una buena relación con los proveedores, apoyarse en la tecnología para optimizar las operaciones y encontrar al talento adecuado son algunas de las claves de las empresas para el éxito” (p.34). La gestión de aprovisionamiento es parte esencial en la cadena de suministro, y de ahí se desprenden sus tres componentes principales entre ellos:

-Gestión de compras: Este término se entiende como la fase en donde se adquieren los bienes y servicios con lo que se lleva a cabo las operaciones en una empresa, independientemente si es productora o comercial, por ello se debe tomar en consideración el precio, calidad y las condiciones en que se realiza la compra. Por lo tanto, es importante seleccionar de forma eficiente a los proveedores de tal forma que se rentabilice el máximo dinero invertido.

-Almacenamiento: Este aspecto también forma parte de la gestión de aprovisionamiento, como lo es el almacenamiento de los productos hasta que la planta de producción los necesite e incluso hasta después de dicha producción. Esta parte del proceso necesita un espacio acondicionado y adecuado para los productos, según las características con la ayuda de un sistema organizativo les

permitirá llevar un orden y clasificación de los mismos para encontrar el artículo que se desea con facilidad.

-Gestión de inventarios: Se refiere al proceso de control de materias primas con las que cuenta la empresa para producir, además de los productos terminados listos para la venta. Es así, que la gestión de inventarios es necesario para conocer la cantidad de provisiones que se encuentran disponibles y determinar la cantidad de pedidos que se pueden cubrir de acuerdo a las necesidades productivas y comerciales de la empresa.

## **2.7. LA GESTIÓN TURÍSTICA Y SU IMPORTANCIA EN EL ÁREA DE RESTAURACIÓN**

El sector de alimentos y bebidas “por su dinámica y creatividad se ha convertido en una de las principales modalidades turísticas, para que ésta se desarrolle de manera adecuada, es necesario que la gestión en esta área sea capaz de involucrar a todos los sectores” (p.1) desarrollando ideas y proyectos que contribuyan a la mejora continua. El turista actual busca nuevas experiencias sensoriales a través de la gastronomía de los lugares que visita. Teniendo en cuenta que prefieren comidas autóctonas y exóticas, un ejemplo es los productos animales y vegetales usados por los habitantes de comunidades, creando un ambiente distinto que une al viaje experiencias inolvidables (Fernández, Auquilla, Reyes y Sancho, 2017).

Ahora, acerca de la gestión turística en los restaurantes del país presentan deficiencias especialmente en el talento humano que labora en los establecimientos de restauración, ya que no están adecuadamente capacitados y/o profesionalizados, según datos existentes en el “PLANDETUR 2020” (MINTUR, 2016); lo cual es una situación preocupante, así también, la falta de herramientas y estrategias que permitan gestionar de manera adecuada el sector, ha conllevado a presentar desempeño laboral y/o profesional deficiente; así también, la falta de herramientas y estrategias claves que permitan gestionar apropiadamente el sector.

Otra situación, es la falta de pertinencia de las normativas y reglamentaciones existentes, mismas que no se encuentran proyectadas según las necesidades del entorno, arraigando las costumbres culinarias heredadas por las generaciones. De hecho, al no existir un control apropiado y profesional en las inspecciones de los establecimientos, en cuanto al cumplimiento de buenas prácticas de higiene, manipulación y servicio, que se enfoquen a alcanzar la calidad; provocando que existan deficiencias en la gestión turística y en la atención del cliente, factor de gran importancia en el nivel de satisfacción.

La importancia que implica una adecuada gestión en el área de restauración radica en que permite al director o propietario manejar el negocio de forma profesional y precisa hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, aprovechando todas las oportunidades que presenta el mercado y permitiéndole evadir las amenazas que van surgiendo. El objetivo principal es aumentar la rentabilidad del negocio sin reducir la satisfacción del cliente, asegurando la permanencia en el mercado. Entre los principales criterios que se deben considerar dentro de la gestión en cualquier empresa se encuentran aquellas acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación (Salazar, Díaz, Benalcázar y Acuña,2018).

## **2.8. INDICADORES DE GESTIÓN EN EL PROCESO DE COMPRAS**

De acuerdo con García, Cazallo, Barragán, et al. (2019). Consideran que los indicadores constituyen una medida importante dentro de las empresas, ya que les lleva hacia una visión sistémica del ambiente de negocios, es por eso que la identificación de los esquemas de evaluación de resultados, definen las estrategias que permiten medir y comparar con estándares, visto desde la calidad de los procesos. Estos procesos deben basarse en un sistema de control orientado al seguimiento del progreso de las variables cuya parte primordial lo componen los indicadores de gestión.

Para Torrado (2017), los indicadores de gestión constituyen una medida de la condición de un proceso en un momento determinado, es decir, que pueden proporcionar un panorama de la situación de este obteniendo el desempeño de

toda una organización o también a cada una de sus partes, lo cual puede ser comparado con algún nivel de referencia, de allí se tomaran las acciones correctivas o preventivas según sea el caso. De hecho, los indicadores de gestión están incluidos en los planes estratégicos con la finalidad de detectar el nivel de adecuación de acuerdo a los objetivos establecidos y los logros que se van alcanzando, permitiendo detectar la necesidad de redefinir aquellas acciones que no aporten en la consecución de los objetivos perseguidos.

La importancia de los indicadores turísticos radica según menciona Simba (2016), en que son “una herramienta para la medición cuantitativa y cualitativa, ya que permiten la evaluación de la tendencia de un destino, los cambios que se den en el espacio donde se desarrolla la actividad, la comunidad local y los recursos generados” (p. 162). Para resaltar la importancia de su uso en las organizaciones recae en la medición objetiva de la evolución del sistema de gestión. Además, se señala varios puntos acerca de la importancia de estos, según la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2010).

- Constituyen una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Obtienen información que permite analizar el desempeño de cualquier área de la empresa del mismo modo verificar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a los resultados.
- Revelan la existencia de desviaciones en el logro de los objetivos.

Ahora Camejo (2012) expresa que “si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”. Esto refleja que los indicadores indican datos veraces y fiables, porque el análisis de la situación no será correcto, además si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada, lo cual permitirá determinar si un proyecto que se emprenda es exitoso y si está cumpliendo con los objetivos.

El proceso de compra implica obtener productos o servicios para abastecer a la empresa, ésta debe tener un esquema de indicadores que ayuden a medir el

rendimiento del proceso de tal forma que se puedan definir las actividades dentro del proceso son las adecuadas y sirven para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa. “Los indicadores tienen el propósito de la medición el rendimiento del proceso de compras y es preciso identificar las necesidades del proceso de ventas y cuáles son las actividades y procedimientos que necesitan ser medidos” (Muñoz,2016, p.7). En la siguiente tabla 2.6, se presentan algunas alternativas de indicadores aplicables a para la evaluación de este proceso.

**Tabla 2.6.:** Indicadores de medición para el área de compras

Propiedad	Indicadores
Cantidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del inventario.</li> </ul>
Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de compras.</li> <li>• Valor de cada producto o servicio.</li> <li>• Valor promedio por cada proveedor.</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proveedores</li> <li>• Proveedores cumplidos.</li> <li>• Retraso de proveedores en el envió de los productos.</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración de procedimientos en la compra.</li> </ul>

**Fuente:** (Franco Prado, 2014)

Al establecer indicadores de medición para el proceso de compras, permite brindar un mecanismo que evalúe los resultados conjuntamente con los objetivos establecidos para observar si estos han sido cumplidos de forma eficiente, es así, que cada uno de estos indicadores ayudaran al desarrollo y crecimiento de la empresa, siempre y cuando se mejore el proceso con el abastecimiento de suministros que satisfaga las necesidades de la entidad, de tal modo que pueda brindarle al cliente la disponibilidad de un producto de calidad.

## 2.9. MODELOS DE GESTIÓN EN RESTAURANTES

Se puede definir a un modelo de gestión como el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Una forma de entender este concepto de modelo de gestión es el empresarial, donde se pueden encontrar una amplia variedad. Cabe recalcar que no hay uno perfecto para todos los casos, sino que cada negocio tiene diferentes

requisitos, una de las ventajas más notorias al momento de aplicar un modelo de gestión de negocios es contar con una herramienta competitiva (Morales, 2017).

El modelo de gestión en restaurantes no se aleja de lo indicado anteriormente ya que se busca contar con una estructura claramente definida, que permita estandarizar sus actividades para generar productos de mejor calidad, y esto se logra implantando una organización que se pueda acceder a estandarizar su producción y generación de servicios de excelencia dirigidos al cliente, permitiendo resaltar ante la competencia. A medida que la empresa se va desarrollando en el mercado, es necesario la gestión de un nuevo modelo, pues lo que busca es la efectividad absoluta y menos imperfección dentro de sus actividades, además de considerar que necesita un cambio por la dificultad de creación y captura de valor (Manzo, Cardona, Torres y Mera, 2018).

Muchas empresas que han conseguido éxito a lo largo de los años, han empleado un modelo de negocio específico, garantizándoles su posicionamiento. existen varios modelos de negocios para diferentes entidades, en restauración los más comunes son; restaurantes independientes, restaurantes de cadena y restaurantes de franquicia (Remache,2018).

- Restaurantes independientes: son aquellos que tienen una idea de mercado que se ejecuta de manera autónoma, es decir, se caracterizan principalmente por su falta de afiliación o asociación con otras personas y en la cual existe el poder total de decisión por parte del emprendedor.
- Restaurantes de cadena: estas empresas se encuentran bajo una misma razón social y gestión. Desarrollan un cierto número de abastecimientos de venta al detalle en una actividad determinada.
- Restaurantes de franquicia: en este tipo de negocios existen dos partes: el franquiciante con el fin de replicar y expandir la gestión comercial de una organización ya antes probada en el mercado, también resaltan que este modelo de negocio varía en el tiempo debido a la innovación.

En cuanto a las características del modelo independiente, la idea de emprendimiento es innovadora, además el empresario tiene la libertad total para crear alianzas en el futuro y el ritmo de crecimiento del negocio depende directamente de las decisiones y actividades que ponga en marcha el empresario. En lo que respecta al modelo de restaurantes de cadena, pues, el manejo de la contabilidad debe ser igual al generado en la casa matriz, pues de esta manera se podrán incorporar las cuentas contables a la base de datos originales. Así mismo, Comparten la misma personalidad jurídica con la casa matriz y la sucursal cuenta con el apoyo total de la casa matriz en caso de existir algún problema de tipo fiscal.

Por último, el modelo de franquicias es sinónimo de oferta de bienes y servicios de calidad, ya que todo el tiempo se busca, por otra parte, las comercializaciones de los productos no se limitan únicamente a un sector en particular, pues la franquicia puede expandirse hacia varios lugares geográficos. En relación a las obligaciones tanto de franquiciadores como franquiciados quedan claras al inicio de la relación laboral, al ser un negocio ya probado, el riesgo a fracasar en el mercado es mucho menor. En conclusión, se puede decir, que un modelo de negocio implica la gestión de la empresa como un todo, lo que conlleva a la generación de una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo que integra no solamente a las actividades y procesos, sino también a las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés que conforman la organización.

## CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se estableció el diseño metodológico que sirvió de línea base para el desarrollo de la investigación “Modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, provincia de Manabí. La misma, que se compone de seis referentes metodológicos utilizados como base para realizar la metodología expuesta en el cuadro 3.4. en donde se detalló las técnicas y herramientas metodológicas que se aplicaron con la finalidad de generar información pertinente al tema de estudio.

### 3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Para el desarrollo del tema objeto de estudio anteriormente indicado, fue necesario establecer una línea metodológica, la cual fue elaborada a partir de la indagación de diferentes investigaciones de carácter científico, como lo son trabajos de titulación y artículos científicos, que después de su análisis se seleccionó aquellos que tienen un aporte metodológico compatible con las necesidades de la investigación. A continuación, se tomó en consideración 6 metodologías establecidas por varios autores, los mismos que se relacionan en el cuadro 3.1., detallando las fases que abarcan cada una de las metodologías referenciadas que se presentarán cronológicamente de manera descendente con el fin de generar un análisis a través de una matriz de integración de conceptos establecida en el cuadro 3.3.

**Propuesta de un sistema de control de compras (BSC) para mejorar el proceso de compras en el restaurante manos Piuranas, Chiclayo 2017. (Muñoz y Mocarro, 2018)**

El estudio se basó en diagnosticar el estado actual del proceso de compras, para ello, se utilizó el diseño de carácter no experimental, ya que no se sometió a ningún sistema de prueba. El método que se utilizó fue el cuantitativo, ya que se procesó datos numéricos de todo lo que se observó y preguntó mediante las encuestas, por otra parte, el tipo de investigación fue empírico dado que se realizó la observación directa para el área de compras. Para la validación de los instrumentos se aplicó la

revisión de expertos en el tema de investigación, quienes a través de la revisión de la operacionalización de variables podrán constatar que el instrumento utilizado este acorde a los indicadores, dimensiones y variables, por lo que procederán a validar el cuestionario utilizado. La investigación fue de gran ayuda para detectar aquellas falencias que ocurren en el área de compras, de este modo diseñar el más propicio de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Análisis de Gestión de Compras en Restaurantes de la Av. Real Audiencia, ubicados entre las calles Luis Tufiño y Av. del Maestro, de la ciudad de Quito (Almeida,2019)**

El presente estudio tuvo como principal objetivo analizar los procesos de gestión de compras, como parte de la operación que aplican los establecimientos gastronómicos. Por ello, se tomaron en cuenta los restaurantes, previamente se realizó un estudio acerca de la información básica, datos referentes a nombre, dirección, categoría, servicio entre otros. Se aplicó el método cuantitativo que permitió una conversación directa con la persona encargada a través de una encuesta en base a conceptos científicos aportados por diferentes autores, obteniendo como resultado que la gestión de compras es una parte fundamental y conlleva varios procesos para la correcta operación de un restaurante. Esta metodología servirá de gran apoyo para la investigación ya que se hace una evaluación con los criterios necesarios para conocer si se aplica correctamente la gestión en el proceso de compras de materias primas e insumos.

**Gestión de compras en restaurantes: Estudio del sector de restauración de Córdoba (España) (Hernández y Navajas,2018)**

En el presente estudio se realizó un análisis del sector de restauración se partió de una descripción del área geográfica donde se incluyó trabajo de campo acerca del número de restaurantes existentes, utilizando como herramienta el cuestionario de encuestas; tomando en consideración los siguientes aspectos, el perfil de la empresa, el perfil de los proveedores, tipo de materia prima, las decisiones de compra y finalmente la elección de los proveedores. Entre los factores que pueden afectar a la gestión de compras se identificaron la poca dedicación en horas,

personal, falta de profesionalidad hacia los proveedores, llevando a una pérdida de oportunidades para establecer alianzas estratégicas. A través del análisis se pudo recopilar la información necesaria para la mejora de la gestión, con el objetivo de mejorar la oferta gastronómica y por ende la calidad que se le brinda al turista. El estudio realizado aportará a la investigación con el fin de promocionar los restaurantes que basan su oferta en productos más frescos y sostenibles seleccionando a proveedores locales certificados, mejorando la economía de la población.

### **Procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria restaurantera (Montañez, Canto, González, Balancan y Lambán,2019)**

La investigación se centra en establecer un procedimiento que permita el abastecimiento eficiente de las materias primas que solicita el sector de restauración. El procedimiento desarrollado fue concebido mediante el análisis de los requerimientos y las problemáticas manifestadas por diversas empresas del sector restaurantera. Para conseguir la información se aplicaron los siguientes instrumentos: la entrevista estructurada, entrevista abierta mecanismo que complementa la información recabada mediante la entrevista estructurada y la observación. En el proceso intermedio y al final del estudio realizado para las empresas, el mismo consistió en observar de qué forma llevan cada una de las actividades de las empresas, así mismo, la vinculación de un puesto respecto a otro y el resultado de cada proceso. Esta investigación ayudará a identificar los errores recurrentes al momento de generar la compra, reduciendo el tiempo de levantamiento de pedidos y mejorando el clima laboral.

### **Gestión de stocks. Una aplicación práctica al sector hostelero: El caso del restaurante Casa Goyo. (García,2016)**

Para la gestión adecuada de stocks se tomó en cuenta el proceso de aprovisionamiento de insumos, por ello se utilizaron herramientas como el modelo de sistema ABC para definir cuál es el producto más demandado. Por otro lado, se realizó un diagnóstico de la empresa mediante la aplicación de la matriz DAFO con el propósito de detectar los puntos fuertes y débiles de la función de aprovisionamiento así mismo, se identificaron los proveedores con los que cuenta

analizando los costes de cada uno de ellos. También se utilizó el método de gestión Materials Requirements Planning (MRP), dicha herramienta permite a la dirección de la empresa obtener una visión futura en cuanto a las necesidades de tal forma que se puedan satisfacer con claridad. Otro método que se aplicó fue el just in time que consiste en entregar la cantidad adecuada en el momento justo. La presente investigación será útil para la propuesta de un nuevo modelo de gestión que permita la reducción de costes de aprovisionamiento para ello es necesario el análisis de cada uno de los factores que implica el proceso de compras.

### **La gestión logística del restaurante camino real S.A.C en el distrito de San Sebastián 2016. (Miranda,2016)**

La investigación tuvo como finalidad evaluar la gestión logística del restaurante camino real, el estudio es de tipo básico, descriptivo con diseño no experimental. La población que se toma en consideración son los trabajadores, por medio de ellos aplicar la herramienta de estudio que permitió recopilar la información. Para el procesamiento de los datos obtenidos de fuentes primarias, se utilizó el programa SPSS, y para su mejor entendimiento de los datos obtenidos se muestran tablas resumen gráficos y su interpretación. Se evaluó por áreas de gestión de compras, gestión de almacenamiento, inventarios y gestión de transporte. La investigación es de gran aporte ya que permitió identificar aquellos indicadores que servirán para evaluar la gestión de aprovisionamiento de los restaurantes en estudio.

**Tabla 3.7.** Antecedentes metodológicos referenciales

La gestión logística del restaurante camino real S.A.C. en el distrito de San Sebastián (Miranda,2016)	Gestión de stocks. Una aplicación práctica al sector hostelero: El caso del restaurante Casa Goyo. (García,2016)	Gestión de compras en restaurantes: Estudio del sector de restauración de Córdoba (España) (Hernández y Navajas,2018)	Propuesta de un sistema de control de compras (BSC) para mejorar el proceso de compras en el restaurante manos Piuranas, Chiclayo 2017. (Muñoz y Mocarro, 2018)	Procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria restaurantera (Montañez, Canto, González, Balancán y Lambán,2019)	Análisis de Gestión de Compras en Restaurantes de la Av. Real Audiencia, ubicados entre las calles Luis Tufiño y Av. del Maestro, de la ciudad de Quito (Ameida,2019)

1.- Diagnosticar la situación actual de la gestión de compras.	1.- Elaborar una matriz DAFO de aprovisionamiento. 2.- Analizar las variables determinantes de la gestión de stocks.	1. Describir el área geográfica y su economía. 2.- Aplicar una encuesta con datos de los procesos de compra. 3. Examinar los resultados para posibles soluciones.	1. Diagnóstico del estado actual 2.- Desarrollar la evaluación a partir de indicadores para la gestión de compras. 3. Realizar un análisis en base a los resultados obtenidos 4. Diseñar un sistema de gestión de compras	1.- Planificar y analizar la situación actual. 2.- Identificar las áreas de oportunidad. 3. Definir los productos prioritarios. 4.- Programar acciones en base a los resultados.	1.- Levantar información de los establecimientos de alimentos y bebidas 2.- Desarrollar una evaluación en base a variables e indicadores. 3.- Analizar los resultados de cada uno de los parámetros.
---	--	---	---	--	--

**Elaborado por:** Las autoras

En secuencia a lo anterior se presentan las metodologías referenciadas en la tabla 3.7. con la estructura de la leyenda seleccionando las fases más relevantes de las metodologías referenciales. El propósito de establecerla es para posteriormente realizar la matriz de integración de criterios tal como se muestra en la tabla 3.8. La leyenda de criterios se define así:

**Tabla 3.8.** Leyenda de criterios

<b>A</b>	Levantar información de los establecimientos de alimentos y bebidas.
<b>B</b>	Analizar el diagnóstico de gestión de compras.
<b>C</b>	Elaborar una matriz DAFO de aprovisionamiento.
<b>D</b>	Evaluar mediante indicadores el proceso de aprovisionamiento.
<b>E</b>	Aplicar una encuesta con datos del proceso de compras
<b>F</b>	Analizar los resultados de cada uno de los parámetros.
<b>G</b>	Programar acciones en base a los resultados
<b>H</b>	Diseñar un sistema de gestión de compras.

**Elaborado por:** Las autoras

Posteriormente a la leyenda de criterios se realizar la matriz de integración criterios (tabla 3.8.) que constituyen los respectivos análisis comparativos de las metodologías referenciales de los autores antes citados.

**Tabla 3.9.** Matriz de integración de criterios

Nº	AÑO	AUTOR	FASES							
			TOTAL	A	B	C	D	E	F	G
			H							
1	2016	Miranda	X	X			X		X	4
2	2016	García	X	x						2
3	2016	Pérez	X		X		X			3
	4	2018				X	X			2
		Hernán dez y Navajas								
5	2019	Almeida	X		X		X			3
6	2019		X					X		2
		Monta ñez, et al.								

**Elaborado por:** Las autoras

### ANÁLISIS:

- Los autores Pérez, (2016), Almeida, (2019) Muñoz y Mocarro (2018) concuerdan que para desarrollar un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero es preciso empezar por realizar un levantamiento de información del área de estudio en donde se encuentran todos establecimientos de segunda categoría.
- Miranda, (2016) y García, (2016) manifiestan que para llevar a cabo el estudio planteado es necesario aplicar un diagnóstico preliminar del área de gestión de compras mediante una matriz DAFO que permita analizar las debilidades y fortalezas dentro del proceso de aprovisionamiento, así como la amenazas y oportunidades una vez realizado, se pueden proponer las posibles soluciones ante los resultados.
- Pérez, (2016) y Almeida, (2019) indican que es fundamental elaborar

indicadores de evaluación que ayudarán a identificar los aspectos principales al momento de aprovisionarse, de tal manera que se

reconozca el procedimiento que están llevando de tal forma que beneficie a la empresa.

- Hernández y Navajas (2019) establecen que después de elaborar los parámetros para la evaluación, se realiza una encuesta que establezcan aspectos como el perfil de la empresa, información general que sirva para la recolección de datos así mismo, el perfil de los proveedores por medio de una matriz que evalúe ciertos criterios para seleccionar el más propicio para la empresa, también que la materia prima que reciben sea de calidad y con el precio ajustado, esto ayudará a tomar la decisión de compra pertinente.
- Autores como Díaz, (2016), Pérez, (2016), Hernández y Navajas, (2019) Muñoz y Mocarro (2018) & Almeida, (2019) coinciden en que posteriormente el diagnóstico continúa con el análisis de los resultados de manera que sirvan para proponer soluciones a las brechas que se han obtenido y generar un nuevo modelo de gestión que integren a proveedores cercanos con productos de calidad disminuyendo los costos extras que puede generar aprovisionarse de alimentos de larga distancia.

Los análisis mencionados anteriormente serán considerados para la elaboración de la metodología a utilizar en la investigación llamada “Modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo, provincia de Manabí”. Dicha metodología se presenta a continuación en el cuadro 3.9. la cual se ajusta a las características del estudio y responde a los objetivos de la misma.

### **3.2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS**

Una vez analizado las metodologías plasmadas anteriormente, se procedió a seleccionar las fases más repetidas que serán aplicables al área de estudio, para posteriormente estructurar las fases y actividades de esta investigación, como se muestra en la figura 3.10. estableciendo los métodos, técnicas y herramientas a efectuar.

**Cuadro 3.10.** Metodología a implementar

<b>FASES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS</b>
<p><b>FASE I.</b> <b>Diagnóstico del área de estudio</b></p>	<p>Analizar los aspectos generales del cantón</p> <p>Diagnosticar la situación de los restaurantes de segunda categoría existentes en el área de estudio.</p> <p>Analizar la demanda</p> <p>Realizar un análisis de los proveedores</p> <p>Elaborar un análisis FODA</p>	<p>Método analítico-sintético Método descriptivo</p> <p>Revisión bibliográfica</p> <p>Visita de campo</p> <p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> <p>Ficha de caracterización</p> <p>Cuestionario e entrevistas</p> <p>Cuestionario de encuestas</p> <p>Matriz FODA</p>
<p><b>FASE II.</b> <b>Evaluación de la gestión de aprovisionamiento</b></p>	<p>Determinar los indicadores de evaluación</p> <p>Validar los indicadores seleccionados</p> <p>Definir los indicadores integrados para el modelo de gestión</p>	<p>Método analítico-sintético Método de criterio de expertos</p> <p>Revisión bibliográfica</p> <p>Encuestas.</p> <p>Cuestionario de encuestas</p> <p>Ficha de evaluación</p> <p>Matriz de indicadores de gestión</p>
<p><b>FASE III.</b> <b>Diseño de modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero</b></p>	<p>Fijar los objetivos, misión, visión y valores corporativos</p> <p>Establecer estrategias de gestión de aprovisionamiento</p> <p>Determinar la operatividad, evaluación y control del</p>	<p>Método inductivo-deductivo Método analítico-sintético</p> <p>Investigación bibliográfica</p> <p>Matriz de estrategias</p>

---

proceso

Matriz de evaluación y  
control

---

**Fuente:** Elaborada por las autoras

### 3.3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

#### 3.3.1. FASE I: DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO

El objetivo de la fase fue realizar un diagnóstico del área de estudio con la finalidad de analizar diferentes elementos claves para la investigación, la misma se compone de cuatro actividades. La primera actividad se basó en el levantamiento de información bibliográfica y documental de acuerdo al territorio en estudio se tomó en cuenta aspectos socio-económicos, políticos, ambientales y turísticos, como se muestra en cuadro 3.5. Luego en la segunda actividad se realizó una visita de campo que permitirá la identificación de los restaurantes de segunda categoría, además de datos necesarios para el estudio, mediante entrevistas dirigidas a los directivos, se tendrá una percepción más clara de la situación actual utilizando métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo que servirán de apoyo para los resultados esperados, así mismo, en la siguiente actividad se aplicó encuestas a la demanda para medir la aceptación que tienen de acuerdo al consumo de alimentos kilómetro cero.

Finalmente, para la evaluación de los factores determinados, se llevó a cabo un análisis FODA para la delimitación de factores externos e internos. Inclusive, se utilizó una ponderación de los factores evaluados, lo cual hace que se pueda a realizar un orden de acuerdo al nivel de importancia. A partir de la obtención de un análisis estratégico FODA, como se evidencia en el cuadro 3.6 en donde se realizó el planteamiento de la problemática estratégica vinculada a partir de la principal fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza detectada.

Para determinar la demanda se utilizó el cálculo del tamaño de la muestra de población infinita, dado que se desconoce la población; a continuación, se presenta el siguiente diseño muestral con su respectiva fórmula:

**n**= tamaño de la muestra requerida.

**Z<sub>a/2</sub>**= percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza

seleccionado por el investigador. (Asuman 1,96).

**p**= proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para  $p= 0.5$  (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

**q**=  $1-p$

**d**= margen de error o desviación del valor real estimado (asuman el 7%).

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0049}$$

$$n = 196$$

### **3.3.2. FASE II: EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

La finalidad de esta fase fue establecer un sistema de indicadores para la gestión de aprovisionamiento, se utilizó el método analítico-sintético que permitió la selección de los indicadores adecuados que fueron utilizados en el área de estudio, tomando en cuenta los antecedentes metodológicos y un análisis funcional de aquellos que se pudieron aplicar con la ayuda de herramientas como la matriz de indicadores. La selección de los mismos, se presenta en el cuadro 3.7 de acuerdo a la revisión bibliográfica de indicadores planteados en los referentes metodológicos de Pérez, (2016) y Almeida, (2019). Luego de ser validados a través del método de consulta de expertos. A partir de la validación con el uso de pruebas de hipótesis estadísticas se definieron los indicadores que aportaron para la evaluación del aprovisionamiento, para ello se utilizó una ficha de evaluación, la cual se aplicó a cada establecimiento con la ayuda de técnicas como la encuesta, los resultados obtenidos

### **3.3.3. FASE III: DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO**

En la última fase se procedió a diseñar el modelo de gestión en función al aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero, en primer lugar, se fijaron los objetivos, misión, visión y valores corporativos acorde a los resultados obtenidos de la matriz FODA, con el fin que se mantenga una idea clara sobre el propósito del presente trabajo. Aquí fue de vital importancia el apoyo del método inductivo-deductivo, analítico-sintético también mediante técnicas como la investigación bibliográfica; mismas que contribuyeron para continuar con la determinación de estrategias de gestión. Asimismo, mediante la matriz de evaluación y control de actividades la cual se muestra en el cuadro 3.8, se llevó un seguimiento adecuado a lo planteado en el modelo de gestión indicando los medios de verificación, el tiempo estimado, para ejercer las actividades de control y evaluación.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se desarrollaron tres fases dando referencia a los resultados obtenidos de la investigación donde se dieron cumplimiento a los objetivos específicos de la metodología propuesta para el diseño del modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en restaurantes de segunda categoría de Portoviejo. A continuación, se detalla el desarrollo de cada una de las fases con sus respectivas actividades.

### **4.1. FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO**

Para la elaboración del diagnóstico, se utilizó inicialmente la revisión de documentos oficiales, como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial del cantón Portoviejo, de donde se sustrajo la información necesaria para el cumplimiento del primer objetivo. Así mismo, se tomó en consideración la revisión bibliográfica y otras fuentes, la cual se verificó en esta fase.

#### **4.1.1. DATOS GENERALES DEL CANTÓN**

La ciudad de Portoviejo, es la cabecera cantonal del cantón Portoviejo y capital de la provincia de Manabí. Esta ciudad se encuentra rodeada por el río Portoviejo, de donde proviene dicho nombre. La ciudad se fundó el 12 de marzo de 1535 por el español Francisco Pacheco, no obstante, a mediados del siglo XIX se le concedió la capitalidad de la provincia por su crecimiento demográfico, posicionándose como uno de los principales núcleos urbanos del país. Actualmente, Portoviejo es uno de los más importantes centros administrativos, económicos y comerciales del Ecuador. La cabecera cantonal es conocida como la ciudad de los Reales Tamarindos, este nombre se debe a que en una época se plantaron y crecieron los más frondosos árboles de esta fruta (Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT),2018). En la siguiente tabla 4.11. se muestran los aspectos generales del cantón Portoviejo.

**Tabla 4.11.** Ficha de caracterización general

---

**FICHA DE CARACTERIZACIÓN GENERAL**


---

**DATOS GENERALES**


---

 Fecha de Fundación 12 de marzo de 1535
 

---

 Coordenadas Geográficas Latitud Norte
 

---

 10 04' de latitud Sur
 

---

 80026' de longitud Oeste
 

---

 Ubicación Ecuador
 

---

 Costa
 

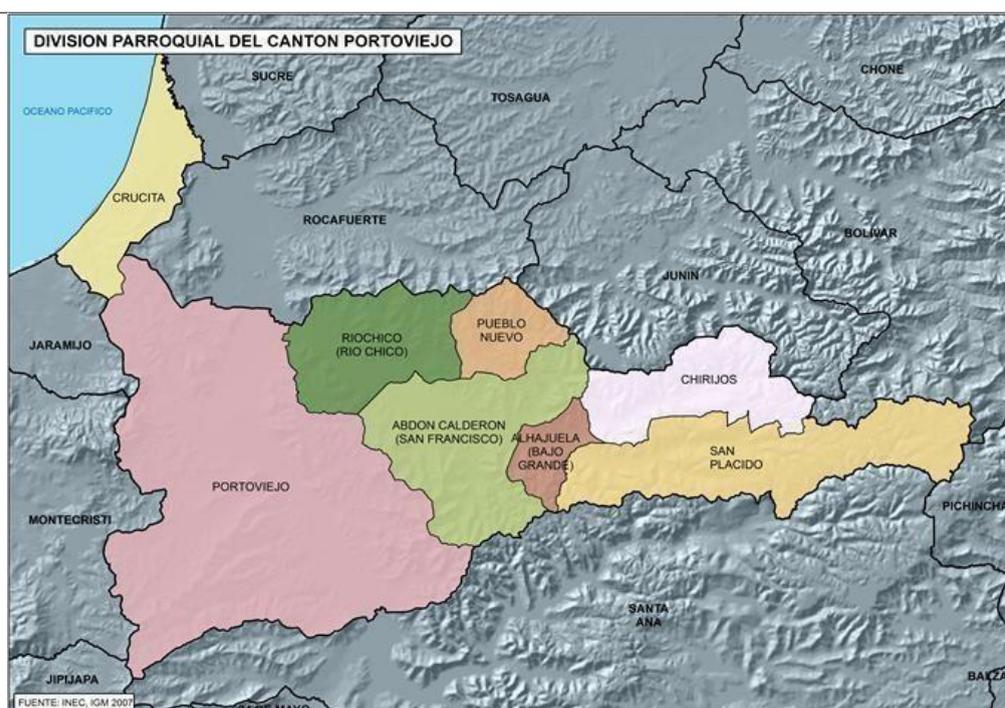
---

 Manabí
 

---

 Portoviejo
 

---


 Límites Norte: Cantón Rocafuerte, Sucre, Junín y Bolívar
 

---

 Sur: Cantón Santa Ana
 

---

 Este: Cantón Montecristi y el Océano Pacífico
 

---

 Oeste: Cantón Pichincha y Santa Ana
 

---

 Altitud 30 m. s. n. m
 

---

 Demografía 304.227 habitantes
 

---

 Temperatura 26C°
 

---

 Pluviosidad 1.574,8 mm
 

---

 Orografía 10 msnm hasta los 700 msnm
 

---

 Hidrografía Río Portoviejo La cuenca hidrográfica abarca una superficie de 2.040 km2 aprox.
 

---

 División Política 13 Parroquias 7 urbanas: Andrés de Vera, 12 de marzo,
 

---

	Colón, Portoviejo, Picoazá, San Pablo y Simón Bolívar; y 7 parroquias rurales: Alajuela, Abdón Calderón, Chirijo, Río Chico, San Placido, Crucita y Pueblo Nuevo.
Zona Administrativa	Zona 4

**Fuente:** elaboración propia a partir de PDOT (2018)

En relación a la información expuesta por el Plan de Ordenamiento territorial 2018 el cantón Portoviejo cuenta con una población en la cual el 54 50,7% es de género femenino del total y la diferencia 49,3% son masculino. Las principales características del ambiente es el clima debido a esto que la Provincia de Manabí es bastante equilibrado, también se beneficia de las corrientes frías de Humboldt y la cálida de El Niño, generalmente posee un clima cálido variante de acuerdo al periodo de invierno y en verano suele ser seco tropical, semi-húmedo tropical y húmedo.

Por otro lado, “la baja pluviosidad de esta cuenca contribuye en gran parte, durante la época de estiaje, a la degradación de las aguas en todos los afluentes que conforman el Río Portoviejo” (GAD Portoviejo,2018, p.8), este suceso se debe a que la mayor parte del caudal en esta época está formada por aguas servidas. El río separa a la ciudad en dos centros poblados: al margen izquierdo aguas abajo está la parroquia Andrés de Vera; al margen derecho se encuentra Portoviejo. Durante las épocas lluviosas, los terrenos que se hallan junto a las riberas del río se inundan con mucha frecuencia, lo cual también afecta a varios sectores de la ciudad y a las zonas agrícolas del sector.

### **A) COMPONENTE POLÍTICO**

En relación a los nuevos desafíos que presentan las sociedades actuales, el gobierno autónomo debe implementar acciones de forma que mejore las condiciones de vida, el incentivo a procesos productivos que garanticen calidad y competitividad. Portoviejo como una de las ciudades más importantes del país tiene que direccionarse con una visión diferente. Por otro lado, las enormes necesidades acumuladas que amenazan el cantón, obliga a modificar procesos, buscar nuevas y mejores vías para el desarrollo, a ser creativos ante los problemas que se presentan teniendo siempre en cuenta el enorme respeto que

se debe al ciudadano portovejense, respeto que deberá verse reflejado en toda acción que emprenda el Gobierno Municipal.

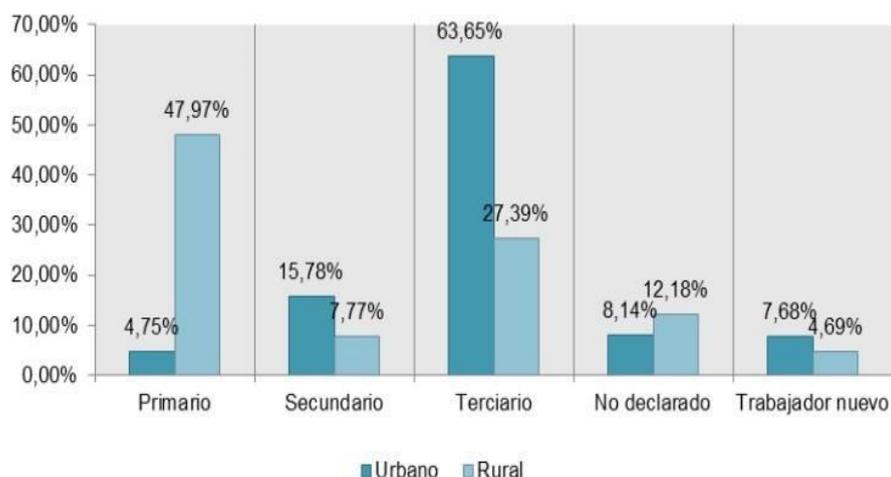
Por otra parte, el cantón debe considerar al turismo como su principal fuente de ingresos tomando en cuenta los atractivos turísticos que se encuentran en el mismo, sin dejar a un lado dos aspectos relevantes como lo son, el medio ambiente y la planificación territorial. “El Gobierno Autónomo Descentralizado de Portoviejo ha considerado la formación de la Institución CONTURPOR (Consejo Turístico de Portoviejo), el cuál de acuerdo al artículo No. 8 del Código Municipal del Cantón Portoviejo” (GADP, 2018, p.15) se encuentra en la obligación de formular propuestas para las políticas locales en relación al turismo y ecología.

Con la finalidad de tomar las medidas necesarias para obtener mayores ingresos a través de un impulso del turismo dentro del cantón, el código 24 municipal establece como empresas a hoteles, hosterías, bares, discotecas, restaurantes, transportes turísticos y a todos aquellos que de una u otra forma se dediquen a la producción de bienes y servicios turísticos, de tal manera que se tenga delimitado las zonas de intervención del planeamiento. Uno de los principales beneficios que otorga el municipio para el impulso a las inversiones direccionadas al turismo va a ser una reducción tributaria dependiendo del valor de la inversión: Inversiones en salud, turismo y agroindustria de un monto mayor o igual a 500.000,00 (quinientos mil dólares) que se establezcan en los polos de desarrollo se beneficiarán del 50% de reducción de obligaciones tributarias por un periodo de 10 años.

## **B) COMPONENTE ECONÓMICO**

De acuerdo con La Encuesta Nacional Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) la población económicamente activa “son aquellas personas que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o, aunque no trabajaron, tuvieron trabajo; y personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo” (INEC,2010, p.1.) A continuación, en el grafico 4.1. se muestra la población ocupada según la rama de actividad.

**Gráfico 4.1.** Población en relación a la rama de actividad

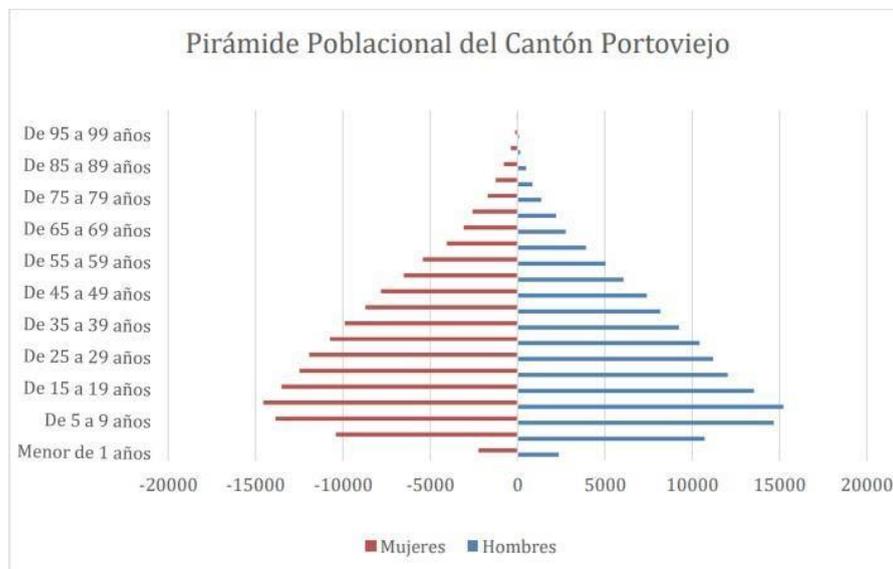


**Fuente:** Censo de Población y Vivienda – INEC, 2010.

Las principales actividades que fortifican el componente económico son la: actividad agro productiva, la actividad forestal, la actividad pesquera, la actividad de explotación extractiva o minera, la actividades industriales y manufactureras y otras actividades como el turismo. De forma puntual, “el 47% de la población se dedica a actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, caza, avicultura, y silvicultura; un 27% al comercio al por mayor y al por menor, un 15% a la industria de servicios” (GAD Portoviejo, 2018, p.127) como hoteles y restaurantes, otro 5% a la explotación de minas y canteras; así mismo, un 5% se dedica a la pesca y el restante se dedica a la construcción, a la industria manufacturera, a la intermediación financiera, a la educación, servicio de salud, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, actividades financieras etc.

### **C) COMPONENTE SOCIOCULTURAL**

De acuerdo al Ministerio de Defensa Nacional [MDN] (2012), la mayor parte de la población portovejense es joven tal como se muestra en el gráfico 4. 2, pues el número de habitantes de más de 55 años representa el 10% de la población total, la tasa de natalidad del cantón es elevada a pesar del crecimiento acelerado de la población urbana; la de carácter rural representa la mayor población, sin embargo, es la que cuenta con menos servicios básicos. A continuación, se muestra la pirámide poblacional.

**Grafico 4.2.** Pirámide poblacional

**Fuente:** (Cisneros,2019)

La pirámide de la población tiene forma de pagoda lo cual precisamente muestra que el Cantón Portoviejo cuenta con una población subjetivamente joven, en la que se puede resaltar mucha mano de obra para trabajos estrechamente involucrados con los sectores primarios y secundarios. En el presente dicha población ya está entre los 25 a 35 años de edad, lo cual podría consolidar una población enfocada a profesiones más especializadas. Tanto la población de hombres como de mujeres se diferencia de forma notable en medio de las parroquias del cantón; la parroquia con más concentración de hombres y mujeres es Portoviejo, seguido por las parroquias de Crucita, Rio Joven y Abdón Calderón.

La Parroquia Chirijos muestra la menor concentración de hombres y de mujeres. En lo cual respecta a la densidad de la población, la parroquia Portoviejo cuenta con la densidad más alta representado por una clase que va a partir de los 228 a 534 pobladores por km<sup>2</sup>. Sin embargo, las parroquias de San Plácido y Chirijos muestran la menor densidad de la población que va a partir de los 31 a 57 pobladores por km<sup>2</sup>.(MDN,2012).

Dentro del ámbito sociocultural, la educación juega un papel importante para el desarrollo de una sociedad debido a que da la oportunidad de obtener individuos formados en diversos campos. Una idealización con un enfoque socioeconómico reconoce la accesibilidad a los múltiples centros educativos en un territorio, con la finalidad de conocer las regiones que presenten cierto grado de déficit educativo. El entender el grado de accesibilidad dentro del cantón Portoviejo posibilita implantar tácticas que dirigirán a la toma de elecciones relacionadas a proyectos educativos con el objeto de mejorar el ingreso a la enseñanza, así como la calidad de la misma. El Cantón Portoviejo cuenta con 270 establecimientos educativos tanto privados, fiscales, entre otros. (GAD Portoviejo,2018).

Por otro lado, la identidad del cantón Portoviejo se considera la figura del montubio, visto como un actor social importante ligado a las faenas agrícolas. En su cotidianidad desarrolla varias costumbres y tradiciones que rodean a su pueblo, por ejemplo, el rodeo montubio y las peleas de gallos, las mismas que se celebran conjuntamente con fiestas religiosas, competencias cantonales, el 12 de octubre, fiestas de cantonización o parroquialización. En dichos eventos participan representantes de diversas haciendas y recintos de la zona exponiendo trajes típicos de la identidad montubia, combinada con música, danzas y expresiones orales.

Por su parte, en lo que se refiere a manifestaciones culturales el cantón Portoviejo posee una gran variedad de expresiones representativas y reconocidas por los pobladores, mismas que se muestran en la tabla 4.12.

**Tabla 4.12.** Manifestaciones culturales

Manifestaciones culturales	Categoría	Temática
Patrimonio material	Históricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cascada de Mancha Grande</li> <li>• Cascada del Cuchucho</li> <li>• Playas de Portoviejo</li> <li>• Jardín Botánico</li> <li>• Parque Ecológico Mamey</li> <li>• Museo Histórico Portoviejo</li> <li>• Zona arqueológica Cerro Jaboncillo</li> <li>• Monumento Inti Raymi</li> <li>• Iglesia la Merced</li> <li>• Iglesia la Catedral Metropolitana</li> <li>• Plaza Eloy Alfaro</li> <li>• Parque Central Vicente Amador Flor</li> </ul>
ocupaciones naturales	Etnográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanías</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Plantas medicinales</li> <li>• Pesca artesanal- Crucita</li> </ul>
Actividades colectivas	Acontecimientos programados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundación de Portoviejo</li> <li>• Fiesta de la Independencia de Portoviejo</li> <li>• Fiestas Patronales y/o Religiosas</li> <li>• Verbena en el Parque Central</li> <li>• Feria Universitaria UTM</li> </ul>

**Fuente:** Instituto Espacial Ecuatoriano (2012)

En lo que respecta al patrimonio material se entiende como la expresión física de las manifestaciones culturales, con carga histórica y natural del territorio, en Portoviejo se encuentran las siguientes: Cascadas (Mancha Grande y Cuchuchu), son sitios naturales de gran belleza, poseen una variada flora y fauna, también son lugares propicios para diversas actividades como balnearios, paseos, campamento y descanso. En las playas (Crucita, La Boca, Las Gilces, Los Ranchos, Los Arenales), se puede practicar diversas actividades como recreación, deportes de playa, natación, camping, caminata, entre otras (GAD Portoviejo, 2018).

Otra de las manifestaciones culturales es el museo y Museo y Archivo Histórico Portoviejo, éste forma parte de la red de museos situados en las provincias de Guayas, Santa Elena y Manabí; con la finalidad de salvaguardar y estudiar los fondos arqueológicos, artísticos y documentales de la región. Así mismo, se encuentra la Zona arqueológica Cerro Jaboncillo, también conocido como Cerro de Hojas con un área de 3.500 hectáreas de extensión. Es un sitio con una gran riqueza arqueológica perteneciente a la cultura manteña, ya que en la cima del cerro se encuentran evidencias de las ruinas de un templo donde constaron sillas ceremoniales en forma de "U" correspondientes a la cultura anteriormente mencionada. En cuanto a su flora se observa el Laurel, Ceibo, Muyuyo, Palo Santo y otras variedades propias de la zona.

En las agrupaciones culturales se encuentran las artesanías, en el cantón se puede encontrar a varias personas dedicadas a la elaboración de diversas artesanías por ejemplo elaboración de tejidos o confecciones de petates, hamacas, utensilios, carteras, entre otros. También se destaca la gastronomía compuesta por una variedad de platos típicos como el Viche de Pescado, el Corviche, los Bolones de Verde, Bollos de Maní y Plátano, las Morcillas de Calderón, Caldo de Manguera, el Pan de Almidón, Pan de Yuca, Tortillas de Maíz, el Ceviche de Pinchagua, Picudo, el Hornado de Chanco, Caldo y Seco de Gallina.

Finalmente, los acontecimientos principales del cantón comienzan el 12 de marzo de cada año donde se realizan diversas actividades y eventos para recordar esta fecha y tenemos desfiles cívicos, estudiantiles y militar; sesión solemne; bailes populares; festival de 15 Es una red elaborada con nylon y pequeñas piezas de plomo. eventos deportivos; programas culturales y juegos pirotécnicos. También se celebra la fiesta de la Independencia de Portoviejo, celebrada el 18 de octubre de cada año. Se realizan diversos actos como elección de la reina, desfiles cívicos escolar y militar, verbenas y ferias.

#### **D) COMPONENTE TURÍSTICO**

La actividad turística en Portoviejo va en aumento debido a que es una ciudad con alto comercio y cada vez es mayor la demanda. Al encontrarse en la costa ecuatoriana presenta una variedad de atractivos turísticos dentro y fuera de la urbe, el más representativo es la Playa Crucita que en conjunto con el Manglar La Boca forman el perfil costanero de este cantón, a esta parroquia se le reconoce mundialmente por la práctica de vuelo en parapente. Otro atractivo llamativo que también se encuentra en la zona rural es la laguna del Encanto, realmente es poco visitada, sin embargo, detrás de sus aguas esconde un gran misterio que aún están por descubrir.

El cantón en la actualidad es reconocido por la variedad de parques que se encuentran en el mismo. Por un lado, está el Parque ecológico Mamey, comúnmente visitado por deportistas y niños que juegan en su interior, por consiguiente, los más concurridos son el Jardín Botánico, el Parque Forestal y el Parque Central, en donde se muestra la cultura e historia. En enero del año pasado

fue reconocido internacionalmente por el parque Las Vegas este logro lo obtuvo por el compromiso en la protección, restauración y rehabilitación del patrimonio natural, lo cual verifica la planificación y el trabajo que se viene desarrollando en la capital manabita para la ampliación del verde urbano y la adaptación al cambio climático (Gobierno Autónomo Descentralizado Portoviejo [GADP], 2020).

Asa también, otro de los atractivos más visitados es el Complejo natural y Arqueológico Cerro Hojas de Jaboncillo, tiene aproximadamente 3.500 hectáreas ubicadas en las elevaciones entre los Cantones Montecristi y Portoviejo es un lugar lleno de historia y cultura, además es uno de los proyectos de investigación científica y arqueológica más importantes que ha sido llevado a cabo por la Constitución del Ecuador, a través de Centro Cívico Ciudad Alfaro, siendo así, que no solo constituye un punto de encuentro para investigadores, sino también un sitio ideal para la llegada de turistas, ya sean nacionales o extranjeros. (Gobierno del Encuentro, 2016).

En la actualidad, este parque ha tenido gran distinción por su riqueza arqueológica, tales como la silla Manteña, ollas de barro, conchas *Espondylus*, piedras esculpidas, pozos y demás objetos de valor que representan un encuentro con nuestra historia prehispánica y que por ende guarda relevante información de la Cultura Manteña. Por tanto, el Cerro Hojas de Jaboncillo, conocido como el “Camino del Puma”, es un referente en el campo investigativo, histórico y arqueológico, no solo en el ámbito nacional sino también a escala internacional.

No obstante, lo que más llama la atención del turismo en la ciudad es gastronomía milenaria al norte se desarrolla el consumo de la sal prieta, mezcla del maní con el maíz, tostados y molidos ambos. Y la sopa por excelencia: el viche de pescado, cangrejo y camarón, que tiene como base caldo de cabeza de pescado, algunos granos, camote, maíz y pequeñas bolas de verde. Gracias a los sabores ancestrales que aún se mantienen vivos, Portoviejo fue designada como Ciudad Creativa en el ámbito de la gastronomía por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la ciudad posee una variada oferta gastronómica, “desde los mariscos de la costera parroquia de Crucita hasta los platos de raíces agropecuarias de Calderón, célebre por su festival de la

morcilla. Entre los platos insignes están el viche, la tonga o el cebiche” (Asociación de Chefs de Ecuador (ACE),2019, p.1).

#### 4.1.2. DIAGNÓSTICO DE LOS RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA

Para poder identificar el grupo de restaurantes que formó parte del proceso de investigación, se realizó una revisión de documentos como el catastro 2020 del Ministerio de Turismo en donde se registraron 20 establecimientos de segunda categoría, por otra parte, se llevó a cabo una visita de campo la cual permitió verificar los datos anteriormente recopilados, en efecto algunos restaurantes se encuentran fuera de funcionamiento dada la emergencia sanitaria, por ello, se tomó una muestra de nueve establecimientos para el proceso de indagación. A continuación, se muestra en la tabla 4.13 los restaurantes seleccionados de acuerdo a la categoría especificada.

**Cuadro 4.13.** Categorización de los establecimientos

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	PLAZAS	LOGOTIPO
Restaurante Ceibo's	Segunda	El Restaurante «Los Ceibos» se encuentra ubicado en Av. Manabí Y Pío Montufar Esquina. Se caracteriza por su ambiente cálido y agradable que junto con una decoración contemporánea. Los alimentos que preparan están basados en la cocina tradicional mediterránea con un toque actual. Es un espacio donde se pueden realizar comidas trabajo o privada al mediodía, una copa a media tarde o celebrar cualquier cena o evento por la noche con amigos.	200	

---

<b>Amorfino</b>	Segunda	Es un establecimiento que se encuentra ubicado en Calle Pedro Gual y Espejo. Brinda el servicio	100
-----------------	---------	---	-----

---

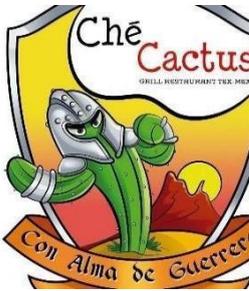
		<p>de alimentos y bebidas en un ambiente confortab le contemporáneo además de contar con una vista impresionante al encontrarse en la parte superior del hotel Ceibo Dorado. Ofrece desayunos, almuerzos y meriendas. Se direccionan por la gastronomía típica e internacional. Se pueden realizar reservaciones, ideal para eventos, reuniones, almuerzos de negocios entre otros.</p>		
<b>Cevicher ia Zavalit a</b>	Segunda	<p>La Cevicheria Zavalita está ubicada entre Av Manabi y 5 de junio. Brinda la mejor sazón manabita en ceviches y mariscos, abrió sus puertas en 1980. Desde esta época se ha posicionado como uno de los iconos de Portoviejo. Es un establecimiento lleno de historia y cultura, tratando de fortalecer los conocimientos ancestrales de la cocina manabita.</p>	32	
<b>Cevicher ia Tutiven</b>	Segunda	<p>Cevicheria Tutiven se encuentra en la vía Crucita, ofrece platos elaborados a base de mariscos, con productos de calidad, excelente atención al cliente, además tiene una característica en particular, los clientes pueden preparar su plato preferido.</p>	124	

<b>Jean Pierre</b>	Segunda	Jean Pierre es una cafetería ubicada en la calle Chile y Ramos Iduarte. Ofrece un variado menú en bocados típicos manabitas como bollos, humitas, empanadas corviches, panes, el pescado al horno es su plato estrella. Ideal para acudir con la familia, amigos a disfrutar de estos platillos. Su infraestructura es moderna e innovadora para una atención optima a su clientela.	32	
<b>Alondra</b>	Segunda	Este establecimiento está ubicado en la calle Felipe Saúl Morales entre Avenida 5 de junio y Av. Manabí ofrece desayunos, almuerzos y meriendas. Cuenta con servicio a domicilio, su gastronomía es internacional con un toque manabita se encuentran desde piqueos, platos fuertes, cocteles entre otros. El precio promedio es de \$10.	60	
<b>Roll Wings</b>	Segunda	El restaurante se encuentra en la ciudadela universitaria, este establecimiento ofrece variedad de comida rápida como hamburguesas, alitas, Nuggets, nachos etc. Posee un ambiente agradable con un estilo americano, promociona sus productos mediante redes sociales, donde tiene buena acogida. La clientela va en aumento debido al servicio y calidad	132	

---

del producto.

---

<b>La Terraza Bistrot</b>	Segunda	Terraza Bistrot se encuentra ubicada en la Ciudadela municipal 1 autopista Manabí Guillem y Pedro Zambrano, este restaurante ofrece todo tipo de parrilladas, su especialidad es el moro. Por otro lado, también se realizan eventos sociales, de negocios entre otros, Cuenta con estilo moderno y un ambiente confortable. El precio promedio es de \$12.	32	
<b>Che Cactus</b>	Segunda	Este restaurante se encuentra localizado en las calles avenida Manabí S/N frente al hospital del IESS ubicado a dos cuadras de la zona rosa de la ciudad, especializado en productos cárnicos con estilo argentino y variedad de asados además de la variedad de comida mexicana, de pollo a la parrilla, ensaladas frías, entre otros. El precio promedio de un plato fuerte es de \$12.	44	

Fuente: MINTUR (2020)

Elaborado: por las autoras

Una vez seleccionados los restaurantes de segunda categoría se procedió a realizar una entrevista dirigida a cada propietario de los establecimientos (ver anexo 2), la cual permitió la sociabilización de los temas de estudio con cada encargado, entre los principales la existencia de un modelo de gestión actualizado, el proceso de las operaciones, el proceso de compra, los aspectos para la elección y existencia de los proveedores locales, frecuencia de compra y comprobar si existen modelos de gestión de aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero que se apliquen en el territorio para la mejora del servicio de restauración. Posteriormente, se presentan

los resultados de la técnica aplicada a los restaurantes en proceso de estudio.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

La implementación de un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero es una gran ventaja para aquellos restaurantes que lo apliquen de forma correcta, como se pudo observar la mayoría de ellos no cuenta con una guía en la que se establezcan los pasos a seguir para alcanzar el objetivo que se proponen en la actualidad es recuperar ese déficit económico que representa la llegada del COVID19. En este entorno competitivo, no solamente se deben realizar las cosas bien, sino mejor que la competencia. Para ello, es necesario desarrollar una cultura empresarial de creatividad que permita estar a la vanguardia de los cambios necesarios. La innovación tiene que ser considerada sólo como un proceso de mejora o desarrollo de un nuevo producto, sino que representa una visión amplia de la empresa, ya que será igual de importante el cómo se hace, que lo que se hace. Por ello, los restaurantes tendrán que revisar y reconfigurar su modelo de gestión con cierta periodicidad.

En cuanto al registro de datos y operaciones, en su mayoría utilizan programas informáticos que les facilitan estos procesos, entre los destacados SICO, Visionwin, Systems y Perseo; estos servicios informáticos permiten tener un control de los procedimientos, ingresos y egresos de los productos, reportes de inventario, además de comprobantes electrónicos. Sin embargo, aún existen establecimientos que no se han actualizado en este aspecto, teniendo inconvenientes en el manejo de inventarios, deberían aprovechar los beneficios de la tecnología y adaptarse a ella, ya que la necesidad de ofrecer un servicio más actualizado llega tarde o temprano.

Otra de las bondades que ofrece es que mediante el uso de un software permite detectar preferencias y hábitos de consumo de los clientes, además de realizar proyecciones bastante acertadas haciendo más factible la planificación en base a los datos obtenidos. También el hecho de contar con datos cuantitativos como el récord de comensales por mes y el número de cancelaciones, ayuda a mejorar el servicio. Es por ello que un negocio con una buena calidad operativa además de un buen trato a los clientes puede funcionar y dar beneficios, no obstante, este mismo negocio sin gestión cuantitativa puede estar sufriendo fuertes costes de oportunidad, es decir, que está dejando de ganar dinero.

Por otra parte, la llegada de la Covid-19, ha generado un gran impacto en la economía de todos los sectores principalmente en el de restauración. Dada esta situación los restaurantes en estudio han manifestado el descenso de la productividad en sus establecimientos, a pesar de ello han implementado estrategias de comunicación para hacer conocer sus productos mediante redes sociales, además tuvieron que optar por el servicio delivery para solventar sus gastos. Ante esta problemática es necesario replantearse cuál será el futuro del negocio, al diseñar un modelo de gestión enfocado en alimentos kilómetro cero, aportará a la reducción de costos en transporte, productos o insumos.

Los restaurantes entrevistados consideran en su mayoría que es necesario implementar un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero, pues si bien es cierto, buscan mejorar la economía local realizando sus compras a proveedores locales. Entre los aspectos que se deberían tomar en cuenta dentro del modelo se encuentran; políticas relacionadas con la calidad del producto, ya que en ocasiones les proveen productos en mal estado, también el aplicar estrategias para cumplir los objetivos propuestos.

Aquellos establecimientos de alimentos y bebidas que decidan aprovisionarse de alimentos kilómetro cero, mejoraran en el sabor de sus platos, por otra parte, los clientes son cada vez más conscientes del cuidado al medio ambiente, esto ayuda a la disminución de la huella de carbono, al apostar por materia prima de cercanía, elaborada a no más de 100 kilómetros. Así mismo, defiende al productor que se ha dejado de lado en los últimos años, realizando la compra directa y respetando los precios. De la misma forma, recupera alimentos que se estaban dejando de consumir pero que representan a la cultura e historia del lugar del que provienen, tales como el maíz, el maní, el cacao entre otros.

#### **4.1.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Para conocer el tamaño de la muestra tomando en consideración que se desconoce el número de clientes que asisten a los restaurantes de segunda categoría, se procedió a utilizar la siguiente fórmula de población infinita.

De acuerdo al resultado de la muestra se empleó 196 encuestas a los clientes que asisten a los restaurantes de segunda categoría del cantón Portoviejo. El

cuestionario tiene un enfoque cuantitativo y de índole transversal se aplicó en el mes de diciembre del 2020, por medio de la plataforma Survio, el mismo que midió la percepción de los turistas en relación a la aceptación de alimentos kilómetro cero utilizados en los restaurantes del área en estudio. (ver anexo 1). A continuación, se muestra el estudio realizado que permitió identificar el perfil del consumidor.

**Tabla 4.14.** Perfil del consumidor

<b>ASPECTOS</b>	<b>RESULTADOS EN %</b>
<b>Edad</b>	26-35 (54.33%)
<b>Nivel de estudios</b>	Universidad (99.6%)
<b>Visita a Portoviejo</b>	Más de 5 veces (102.6%)
<b>Visita a restaurantes de primera categoría</b>	Si (114.71%)
<b>Calidad de los platos</b>	Bueno(119.74%)
<b>Consumo de productos frescos</b>	Muy importante (104.65%)
<b>Satisfacción de consumo</b>	Muy satisfecho (104.65%)
<b>Disposición de pago</b>	Si (150.94)

**Elaborado: por las autoras**

Según los resultados de la encuesta se puede evidenciar que la edad predomina entre 26 y 35 años siendo una población adulta que visitan con frecuencia restaurantes de esta categoría, por lo general, cuentan con una profesión, por lo tanto, sus ingresos les permiten usualmente asistir a este tipo de establecimientos. Por otro lado, los jóvenes representan un valor representativo, ya que acostumbran a salir en grupo de amigos. Finalmente, se puede observar que los adultos mayores asisten con menor recurrencia a restaurantes de segunda categoría, es por ello, que se debe prestar más atención a este segmento diseñando nuevos platos que llamen la atención de esta población.

En consecuencia, se ha demostrado que las personas con un nivel de instrucción de secundaria y estudios de tercer nivel son las más interesadas en asistir a restaurantes. De acuerdo a los resultados de la siguiente variable, más del 50% de la población en estudio posee un grado universitario, esto significa que las personas que frecuentemente asisten a restaurantes de segunda categoría tienen un grado superior, esta es una ventaja para estos establecimientos, ya que en su mayoría apreciarán el producto que se ofertará, en relación a los alimentos

kilómetro cero, si bien es cierto, estas personas tendrán un grado de aceptación más alto.

Efectivamente, la capital Manabita es una de las más visitadas por turistas, nacionales e internacionales principalmente por ser una ciudad que fusiona lo moderno, con lo tradicional además cuenta con una playa espectacular. Es evidente que los resultados dan muestra de ello ya que en gran porcentaje las visitas al cantón son constantes, generalmente son por turismo interno. La gastronomía sin lugar a duda es lo que más atrae para quienes visitan a Portoviejo. Para iniciar el día con un buen desayuno existen varias opciones para degustar como: el pan de almidón, el bollo de maní, corviche, tortilla de maíz o yuca rellena con queso o chicharrón, entre otros.

En lo que respecta a las visitas a restaurantes de segunda categoría en mayor porcentaje han acudido a estos establecimientos, generalmente poseen un nivel cultural elevado; y es de clase media-alta o alta. En efecto existe el interés por probar la comida fuera de lo habitual, buscan experimentar nuevos sabores e incluso la forma en que está ambientado el restaurante es importante a la hora de preferirlos. Es por ello, que los turistas consideran que al conocer la gastronomía define la cultura de un lugar y no es sólo el acto de probar la comida que atrae turistas por motivos culturales, sino la posibilidad de conocer los rituales y hábitos asociados a la gastronomía de un pueblo.

El 119,74% de los encuestados mencionan que los platos degustados en los restaurantes de segunda categoría fueron buenos, aunque todavía no llegan a la excelencia. Por lo general, esta categoría de restaurantes se les reconoce principalmente por el producto de calidad que ofrecen, posteriormente le siguen las comodidades y el servicio al cliente. Para muchos, el hecho de poder contar a los otros que se tomó una comida en un lugar de prestigio mencionando los detalles acerca del plato que consumió e incluso los precios, es la posibilidad de poder obtener un estatus social más elevado y ser reconocido.

Por otra parte, el 104,65% de los encuestados considera que es importante y se sentirían satisfechos por consumir productos frescos, hoy en día la población es más consciente de los alimentos que ingieren debido al aumento de enfermedades

debido a la mala alimentación, es por ello que se recomienda consumir en restaurantes productos locales, en primer lugar, estos llegan frescos, pues la cadena de transporte es más corta evitando tener que congelar los alimentos.

En relación a lo anterior, esto disminuye el consumo de energía, por lo que contribuye al respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente. Probablemente algunos de los restaurantes se proveen de productos locales, y se los puede diferenciar en el sabor de sus ingredientes, sin embargo, muchas personas desconocen lo que representa un restaurante kilómetro cero, pero cada vez va en aumento la tendencia por la comida saludable, por tal razón los consumidores elegirían esta opción.

Los encuestados en sus respuestas reflejan que estarían dispuestos a pagar por un plato elaborado a base de ingredientes locales, y es que la importancia de apreciar lo autóctono es esencial para el desarrollo de la economía en el sector. Con una demanda dispuesta a pagar por este tipo de alimentos, los restaurantes tienen la oportunidad de promover su oferta en productos de temporada, de acuerdo a las necesidades de los clientes. Por otra parte, supondría la reducción de costos de transporte también los proveedores locales podrán dar precios muchos más competitivos.

Para determinar la aceptación de la demanda con respecto a los alimentos kilómetro cero, fue necesario tomar en consideración algunos aspectos principalmente se identificó que las personas adultas son las más interesadas en consumir estos productos, dado que toman en consideración la necesidad de alimentarse de una forma más sana. También hay que destacar que las personas que acuden a restaurantes de esta categoría tienen un nivel alto de estudios, además de una capacidad adquisitiva media alta y estarían dispuestos a pagar por platos con ingredientes locales. Resulta cierto que esta tendencia de restaurantes kilómetro cero aun es desconocida en el país, sin embargo, cada vez es más demandado, por tal razón los establecimientos de la ciudad deberían considerar el adquirir los insumos a proveedores locales, promoviendo el consumo de alimentos frescos, innovando en platos autóctonos de tal forma que contribuya al fortalecimiento de la cultura gastronómica del cantón.

Como se ha afirmado anteriormente el consumidor ha cambiado, está viviendo una revolución en lo que a alimentación sostenible se refiere, de hecho, tiene muy claro lo que quiere. Actualmente, los restaurantes deben estar atentos a las necesidades de un comprador debido a que no sólo busca comer sano, por el contrario, le interesa aquello que venga de una producción responsable y responda a un comportamiento ético acorde a sus valores. En este contexto estratégico enmarcamos la nueva realidad alimentaria. Se encuentran ante un consumidor que está cada vez más concienciado con esa sostenibilidad y quiere integrarla en su vida a través de la alimentación.

#### 4.1.4. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

A continuación, se realizó un análisis de los principales proveedores de los restaurantes de segunda categoría del cantón Portoviejo, la información se obtuvo a través de las entrevistas realizadas a los propietarios de los restaurantes, en la que se señalaron cuáles son sus proveedores locales, a continuación, se realizó un cuadro por cada proveedor identificado.

**Tabla 4. 15:** Caracterización comercial frigo Romero

NOMBRE	COMERCIAL FRIGO ROMERO
UBICACIÓN	Av. 15 de abril y calle Uruguay a los lados del hospital de Especialidades en Portoviejo
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes</li> <li>• Frutas</li> <li>• Legumbres</li> <li>• Artículos de despensa</li> <li>• Tienda de comestibles</li> </ul>



**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 4.15 se observa que el comercial frigo Romero es un local comercial dedicado a la venta de productos cárnicos como pollo, chuleta, carne de res y de chancho, entre otros, también expenden artículos de primera necesidad, como

arroz, huevo, aceite, harina, entre otros, comestibles, así mismo comercializan toda clase de frutas y vegetales, este comercial tiene una sucursal en la ciudad de Manta y posee gran variedad de productos de toda clase, además de un servicio personalizado a domicilio.

**Tabla 4.16.** Caracterización frigo market Sergio Dueñas

<b>NOMBRE</b>	<b>FRIGO MARKET "SERGIO DUEÑAS"</b>
<b>UBICACION</b>	Calle Quito entre Gabriela mistral y 13 de abril
<b>CONTACTOS</b>	0980302300 facebook.com/ 108332427302214
<b>PRODUCTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes</li> <li>• Mariscos</li> <li>• Artículos de despensa</li> <li>• Tienda de comestibles</li> </ul>
 	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.16. esta empresa empezó a operar desde 1981 hasta la actualidad, este frigorífico expende todo tipo de carnes con diferentes cortes de acuerdo al gusto del cliente, además también comercializa mariscos de todo tipo y artículos de primera necesidad como arroz, huevo, queso, maní, entre otros. Los horarios de atención son de lunes a sábado de 6:00 am a 19:00 pm y los domingos de 6:00 am a 14:00 pm y cuenta con servicio a domicilio.

**Cuadro 4. 17:** Chiflería Pequino's

<b>NOMBRE</b>	<b>CHIFLERIA PEQUINO'S</b>
<b>UBICACION</b>	Kilómetro 1 1 /2 vía a Manta
<b>CONTACTOS</b>	052550283 facebook.com/ Chifles-Piquinos- chifles-portov..
<b>PRODUCTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chifles de maduro</li> <li>• Chifles de verde</li> <li>• Snacks de yuca</li> <li>• Snacks de camote</li> <li>• Snacks de malanga</li> </ul>



Fuente: Elaboración propia

La tabla 4.17 se observa la Chiflería pequino's que ofrece varios productos derivados del verde, yuca y camote en forma de snacks, la materia prima para elaborar sus productos la obtienen del cantón el Carmen y comercialización en diferentes ciudades principalmente en Guayaquil, los productos cuentan con varias presentaciones para el gusto del cliente, tienen dos distribuidores autorizados uno en el cantón Portoviejo y el otro en la provincia del Guayas.

Tabla 4.18: Caracterización del mercado central N°1

NOMBRE	MERCADO CENTRAL N°1
UBICACION	Av. Julio Jaramillo y Córdova
PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes</li> <li>• Vegetales</li> <li>• Frutas</li> <li>• Artículos de despensa</li> <li>• Artículos varios</li> </ul>



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.18 el mercado central de Portoviejo se encuentra ubicado en el centro del cantón y es uno de los cinco mercados ubicados en diferentes parroquias del cantón, este mercado cuenta con un total de 600 comerciantes

divididos de acuerdo a los productos que comercializan, además también existe un patio de comidas en el que se expenden diferentes platos típicos de la zona.

#### 4.1.5. ANÁLISIS FODA

Para el desarrollo del FODA estratégico del cantón se utilizó una matriz en la que se evidenciaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para recopilar la información fue necesario la búsqueda bibliográfica, el diagnóstico de los restaurantes y la aplicación de encuestas y entrevistas, a partir de ello se identificaron los factores internos y externos que se evidencian en la tabla 4.19.

**Tabla 4.19:** Factores internos y externos.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedad de modalidades turísticas que se pueden practicar en el cantón</li> <li>2. Diversidad de sitios naturales y culturales de uso turístico</li> <li>3. Movilidad comercial fuerte para la provincia y el cantón</li> <li>4. Diversa producción agrícola y ganadera</li> <li>5. Diversidad de actividades recreativas</li> <li>6. Oficinas del MINTUR presentes en el cantón</li> <li>7. Vías de acceso en buen estado</li> <li>8. Existencia de oferta hotelera, de restauración, gastronómica y servicios complementarios considerable</li> <li>9. Presencia de agencias de viajes y tour operadores.</li> <li>10. Actitud emprendedora por parte de la población</li> <li>11. Denominación como ciudad creativa por la UNESCO</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa cobertura de servicios básicos</li> <li>2. Incremento de la informalidad</li> <li>3. Débil gestión y planificación del turismo</li> <li>4. Desconocimiento de los gustos y necesidades de mercados emergentes.</li> <li>5. Falta de garantías de cultivo y cosecha por parte de los productores</li> <li>6. Débil generación de productos agrícolas con estándares de calidad.</li> <li>7. Poco interés por parte de los restaurantes para aprovisionarse de productos kilómetro cero</li> <li>8. Escasos indicadores de calidad en el servicio</li> <li>9. Exiguos procesos de gestión en las empresas turísticas</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presencia en importantes proyectos de desarrollo turístico del país</li> <li>2. Crecimiento de la inversión</li> <li>3. Alianzas estratégicas con instituciones académicas</li> <li>4. Disponibilidad de profesionales en turismo</li> <li>5. Incremento de turistas especializados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crisis sanitaria</li> <li>2. Fenómenos naturales</li> <li>3. Altas tasas de interés por entidades bancarias</li> <li>4. Bajo presupuesto para el sector turístico</li> <li>5. Inestabilidad económica</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

Entre los factores internos que se pueden señalar dentro del cantón, podemos destacar variedad de modalidades, actividades y recursos con los que cuenta la zona, lo que incentiva y dinamiza mucho el turismo en el área, además Portoviejo es considerado como uno de los principales centros del comercio de la provincia, otra de las bondades que presenta es que gracias a sus características climáticas lo hacen propicio para el cultivo una ventaja para los productores al generar mayores ingresos económicos. En relación al turismo Portoviejo cuenta con una variada oferta hotelera, de restauración, gastronómica, agencias de viajes, tour operadores y servicios complementarios dada su dinámica turística, además en el año 2019 se le designó la denominación de ciudad creativa por la UNESCO, debido a su peculiar gastronomía.

En cuanto a las debilidades se puede mencionar la escasa cobertura de servicios básicos en algunas zonas del cantón mayoritariamente rurales, además existe un crecimiento de la informalidad que genera un desorden en el ordenamiento del territorio, en cuanto al turismo existe una débil gestión y planificación como en la mayoría de los lugares de la provincia, se desconocen los gustos y preferencias de los mercados emergentes dado que no se realizan estudios de mercado por parte de las empresas turísticas, en cuanto al aprovisionamiento de los alimentos kilómetro cero existe poco interés por parte de los restaurantes para comprar estos productos, dado que en algunos casos existen falta de garantías de cultivo y cosecha por parte de los productores y se evidencia una débil generación de productos agrícolas con estándares de calidad.

En relación a los factores externos, se puede señalar entre las principales oportunidades la presencia en importantes proyectos de desarrollo turístico del país, el crecimiento de la inversión y el crecimiento de alianzas estratégicas con instituciones académicas que generaran proyectos de gran valor turístico, en cuanto a las amenazas existe la actual crisis sanitaria que atraviesa el país, que ha perjudicado a todos los sectores productivos y que ha traído el aumento de la crisis económica, los fenómenos naturales y las altas tasas de interés impuesta por entidades bancarias para acceder a créditos de emprendimientos.

Luego de determinar los factores internos y externos del territorio se procede a evaluar de manera cuantitativa con valores del 1 al 3 a través de una matriz (ver anexo 4) cada factor, para determinar la relación entre cada uno de ellos y finalmente obtener cual es la fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza más representativa en el área, a continuación, en la tabla 4.20 se presenta un condensado con los factores de mayor valor.

**Tabla 4.20:** Condensado de la Matriz FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>F8</b>	Existencia de oferta hotelera, de restauración, gastronómica y servicios complementarios considerable
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>O2</b>	Crecimiento de la inversión
<b>DEBILIDAD</b>	<b>D3</b>	Débil gestión y planificación del turismo
<b>AMENAZA</b>	<b>A1</b>	Crisis sanitaria

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede constatar que la fortaleza mayor es la existencia de oferta hotelera, de restauración, gastronómica y de servicios complementarios considerable, ya que el cantón Portoviejo cuenta con variedad de hoteles, restaurantes y una oferta gastronómica peculiar que llaman la atención de los turistas y que es capaz de satisfacer las necesidades de los mismos, la oportunidad de mayor es el crecimiento de la inversión en diferentes áreas del cantón y que se ha visto influenciado por varios factores, en las debilidades encontramos la débil gestión y planificación del turismo que caracteriza a casi toda la zona centro de Manabí y que se ha dado por la incapacidad de generar estrategias, proyectos y herramientas que permitan generar avances planificados a corto y largo plazo en el sector y por último la amenaza mayor es la crisis sanitaria que sufre el país por el Covid-19 y que ha frenado el trabajo de casi todos los sectores productivos del país incluido el turismo.

#### – PROBLEMA ESTRATÉGICO

Consecutivamente se realiza el planteamiento del problema estratégico, en la que se toman los factores antes expuestas para generar una idea concreta sobre el problema, en el caso concreto de la investigación el problema se elaboró de la siguiente manera.

Si se agrava la crisis sanitaria, teniendo en cuenta la débil gestión y planificación del turismo, aunque se disponga de una oferta hotelera, de restauración, gastronómica y de servicios complementarios considerable, no se podrá aprovechar plenamente el aumento de la inversión.

#### – **SOLUCIÓN ESTRATÉGICA**

Luego de haber definido el problema se procede a elaborar la solución estratégica, en la que los problemas se convierten en soluciones, de acuerdo a los factores señalados la solución estratégica se define de la siguiente manera.

Utilizando plenamente la oferta hotelera, de restauración, gastronómica y de servicios complementarios considerable con la que se cuenta, para aprovechar el crecimiento de la inversión, se realizarán propuestas que minimicen los efectos generados por la crisis sanitaria y superen la débil gestión y planificación del turismo.

#### - **ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN**

De acuerdo al sumatorio general por cuadrantes que fue resultado de la matriz FODA realizada (ver anexo 4), se considera que las estrategias que se deben implementar en la zona de estudio, son estrategias de reorientación que están encaminadas en el aprovechamiento de las oportunidades para la disminución de las amenazas, dado aquello se proponen las siguientes estrategias.

- Llevar a cabo estudios de mercado que permitan conocer los gustos y preferencias de los mercados emergentes.
- Establecer procesos de planificación que permitan generar proyectos para el desarrollo turístico del cantón.
- Incentivar la inversión a través de proyectos turísticos de interés.
- Diseñar la imagen del destino basándose en las características turísticas de la zona.
- Capacitar a los prestadores de servicios en temas relacionados con procesos de gestión, atención al cliente, manipulación de alimentos, entre otros.

## **4.2. FASE II. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO**

Luego de analizar el área de estudio desde la caracterización de los restaurantes de segunda categoría en el que se estableció los procedimientos de compra, de gestión, los proveedores que utilizan, entre otras, se procedió a realizar un sistema de indicadores que permitió evaluar la gestión de aprovisionamientos de los nueve restaurantes identificados, los resultados obtenidos se presentan a continuación.

### **4.2.1. DETERMINAR LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN**

Para determinar los indicadores que se utilizaron en la evaluación de la gestión de aprovisionamiento de los restaurantes se realizó una búsqueda bibliográfica, además se estimaron las metodologías referenciales dispuestas en el proceso metodológico, finalmente se consideraron al autor Miranda (2016) quien realiza un sistema de indicadores para evaluar el control de la gestión, además se consideró a Muñoz y Mocarro (2018) quien también propone un sistema de control de compras en restaurantes, con la recopilación de los criterios de ambos autores y considerando las características de cada restaurante identificado se procedió a realizar el sistema de indicadores que se presenta en el tabla 4.21

CRITERIO	INDICADOR	CÓDIGO	VALORACIÓN		
			1	2	3
<b>GESTIÓN INTERNA</b>	Utilización de recursos de tipo tecnológicos y físicos para el área de compras	GI1			
	Existencia y utilización de manuales y normas internas para el área de compras	GI2			
	Verificación de orden de compra	GI3			
	Existencia de control de los stocks	GI4			
	Medio por el cual se determina la cantidad de compra	GI5			
	Existencia de áreas específicas para la recepción de materia prima	GI6			
	Existencia de equipo adecuado para el almacenamiento de materia prima	GI7			
	Personal adecuado para la gestión de compras	GI8			
<b>TOTAL</b>					
<b>SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROVEEDORES</b>	Presencia de registro de proveedores	SAP1			
	Promedio de proveedores	SAP2			
	Proveedores fijos	SAP3			
	Selección de los proveedores de acuerdo al tipo de compra	SAP4			
	Selección de proveedores que estén legalmente constituido	SAP5			
	Se considera que el proveedor ofrezca el producto requerido y con calidad destacada	SAP6			
	Se evalúan los proveedores de acuerdo a parámetros establecidos	SAP7			
	Se considera la relación calidad/precio	SAP8			
	Establecimiento de planes de entrega con el proveedor	SAP9			
	Los proveedores atienden de manera satisfactoria cualquier novedad	SAP10			
	Nivel de cumplimiento para la entrega de los productos	SAP11			
	Cotizaciones de proveedores	SAP12			
	Ofrecimiento de garantías por parte de los proveedores	SAP13			
	Sistema de pago de los proveedores	SAP14			
<b>TOTAL</b>					
<b>SOLICITUD DE COMPRAS</b>	Existencia de procedimientos para el control de compras	SC1			
	Frecuencia de orden de compras	SC2			
	Realización de pedidos según la necesidad	SC3			
	Medio por el que se realizan los pedidos	SC4			
<b>TOTAL</b>					

Tabla 4.21. Ficha de indicadores para evaluar la gestión de  
aprovisionamiento Fuente: Elaboración propia a partir de  
Pérez (2017) y Celi (2018)

La ficha de indicadores que se presenta en el cuadro 4.10 está compuesta por 26 indicadores divididos en tres grupos, el primer grupo consta de ocho indicadores en los que se evalúa la gestión de aprovisionamiento interna como el uso de herramientas, manuales y normas para adquirir la materia prima, la presencia de inventario, stock y personal técnico entre otras, el segundo grupo está conformado por dieciocho indicadores destinados a evaluar la selección y análisis de los proveedores que mantienen los restaurantes, se establecieron aspectos relacionado con la presencia, cantidad, garantías, cotizaciones, sistemas de pago de los proveedores, entre otros, en el último grupo conformado por cuatro indicadores se evalúa la solicitud de comprar, la frecuencia, el medio y el procedimiento de la compra. La escala de valoración para cada criterio e indicador será del 1 al 3, en el que uno representa el valor más bajo y 3 el más alto, al ser cada criterio diferente se estableció en la leyenda (ver anexo 4) diferentes criterios para cada escala valorativa.

#### 4.2.2. VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES SELECCIONADOS

Luego de seleccionar los criterios de evaluación, se procedió a validar los mismos a través del criterio de expertos, con el fin de conocer desde un discernimiento técnico si los indicadores seleccionados tributan al objetivo que se desea alcanzar, para ello se seleccionaron diez personas considerando su historial profesional y la relación y aporte que pudiesen tener con el tema en estudio, entre estos figuran profesionales en el área de hotelería y turismo, administración de empresas, los expertos seleccionados son miembros de instituciones de educación superior, trabajadores de empresas privadas, entre otros. En la tabla 4.22 se presenta el número de expertos, el título que ostentan, la experiencia y el dominio con relación al tema tratado.

**Tabla 4.22** Selección de expertos

EXPERTO	TÍTULO	EXPERIENCIA	DOMINIO DEL TEMA
1°	Ing. Comercial mención Administración de Empresas	15 años en hotelería	Alto
2°	Master en administración de negocios	30 años en hotelería	Alto
3°	Ing. en marketing	10 años	Medio
4°	Master en gestión turística	24 años	Alto

5°	Ing. Comercial	10 años	Alto
6°	Ing. en administración de empresas hoteleras	10 años en hotelería	Alto
7°	Chef ejecutivo	12 años en hotelería	Alto
8°	Master en gestión turística	11 años	Alto
9°	Magister en turismo	19 años	Medio
10°	Chef ejecutivo	15 años	Alto

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.22 los expertos seleccionados fueron diez, estos tienen entre diez y treinta años de experiencia en áreas relacionados a la hotelería, turismo, administración de empresas, y gastronomía, ocho de estos mencionaron tener un alto dominio del tema, mientras dos tienen un dominio medio, estos expertos valoraron cada uno de los criterios de acuerdo a la consideración de relevante o irrelevante (ver anexo 5 ) según la percepción de cada uno de ellos, los resultados que se obtuvieron a partir de esta técnica se analizan a continuación de acuerdo a cada criterio establecido inicialmente.

**Cuadro 4.23** Criterio gestión interna

CRITERIO	INDICADOR	CÓDIGO	VALORACIÓN	
			RELEVANTE	IRRELEVANTE
GESTIÓN INTERNA	Utilización de recursos de tipo tecnológicos y físicos para el área de compras	GI1	10 (100%)	0
	Existencia y utilización de manuales y normas internas para el área de compras	GI2	10 (100%)	0
	Verificación de orden de compra	GI3	9 (90%)	1 (10%)
	Existencia de control de los stocks	GI4	9 (90%)	1 (10%)
	Medio por el cual se determina la cantidad de compra	GI5	7 (70%)	3 (30%)
	Existencia de áreas específicas para la recepción de materia prima	GI6	10 (100%)	0%
	Existencia de equipo adecuado para el almacenamiento de materia prima	GI7	10 (100%)	0%
	Personal adecuado para la gestión de compras	GI8	10 (100%)	0%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.22 para el criterio gestión de compras que analiza los procesos internos de los restaurantes en el caso del aprovisionamiento, para aquello tres de los expertos indicaron que el criterio GI5 es irrelevante, mientras que el GI3 y GI4 son irrelevantes para un experto respectivamente, en relación a los demás son relevantes para todos, en este caso se aceptan todos los criterios ya que se estableció inicialmente que para suprimir un criterio debe ser irrelevante para más del 50% de los expertos.

**Cuadro 4.24 Criterio** selección y análisis de proveedores

CRITERIO	INDICADOR	CÓDIGO	VALORACIÓN	
			RELEVANTE	IRRELEVANTE
<b>SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROVEEDORES</b>	Presencia de registro de proveedores	SAP1	9 (90%)	1 (10%)
	Promedio de proveedores	SAP2	4 (40%)	6 (60%)
	Proveedores fijos	SAP3	8 (80%)	2(20%)
	Selección de los proveedores de acuerdo al tipo de compra	SAP4	10 (100%)	0 %
	Selección de proveedores que estén legalmente constituido	SAP5	10 (100%)	0 %
	Se considera que el proveedor ofrezca el producto requerido y	SAP6	9 (90%)	1(10%)
	6 con calidad destacada			
	Se evalúan los proveedores de acuerdo a parámetros establecidos	SAP7	8 (80%)	2 (20%)
	Se considera la relación calidad/precio	SAP8	10 (100%)	0 %
	Establecimiento de proveedores de	SAP9	9 (90%)	1 (10%)
	Los proveedores atienden de manera satisfactoria cualquier	SAP10	8 (80%)	2 (20%)
	entrega de los pedidos	SAP11	10 (100%)	0 %
	Nivel de cumplimiento para la	SAP12	10 (100%)	0 %
Cotizaciones de proveedores parte de los proveedores	SAP13	10	0	
Ofrecimiento de garantías por proveedores				

Fuente: Elaboración propia

Según lo que se muestra en el cuadro 4.24 sobre el criterio que analiza la selección y los servicios que prestan los proveedores, seis de los expertos manifestaron que el indicador SAP2 es irrelevante, dos mencionaron que el SAP3 y SAP6 y SAP10 son irrelevantes según su percepción, y una irrelevancia obtuvieron el indicador SAP1, SAP6 y SAP9, en este caso se suprime el criterio SAP2 que obtuvo más del 50% de irrelevancia.

**Cuadro 4.25 Criterio** selección y solicitud de compras

CRITERIO	INDICADOR	CÓDIGO	VALORACIÓN	
			RELEVANTE	IRRELEVANTE
SOLICITUD DE COMPRAS	Existencia de procedimientos para el control de compras	SC1	10	0%
	Frecuencia de orden de compras	SC2	8 (80%)	2 (20%)
	Realización de pedidos según la necesidad	SC3	9 (90%)	1 (10%)
	Medio por el que se realizan los pedidos	SC4	7 (70%)	3 (30%)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.24 que analiza la solicitud de compras, el indicador SC2 obtuvo el 20% de irrelevancias, el SC3 el 10% y el SC4 el 30%, para este caso se aceptan todos los indicadores. Finalmente, de acuerdo al criterio de expertos se puede señalar que solo se suprime el indicador que corresponde al promedio de proveedores correspondiente al criterio gestión de compras, los demás indicadores se mantienen como inicialmente se había propuesto.

### 4.2.3. EVALUACIÓN DE LOS RESTAURANTES A TRAVÉS DEL SISTEMA DE INDICADORES

Luego de determinar el sistema de indicadores considerando la aplicación del criterio de expertos se procedió a aplicar los indicadores a los nueve establecimientos que son objeto de estudio, la misma se realizó a través de una entrevista telefónica con los propietarios de cada restaurante. En el cuadro que se detalla a continuación se establecen los valores máximos y mínimos para cada criterio.

**Tabla 4.26** Puntuaciones máximas y mínimas de los criterios

<b>CRITERIOS</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
Gestión interna	8	24
Selección y análisis de proveedores	13	39
Solicitud de compras	4	12

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.26 se puede observar que existen puntuaciones máximas y mínimos de acuerdo a cada criterio, considerando que cada uno de estos tienen un número diferente de indicadores evaluados, las valoraciones para cada indicador se hicieron en una escala del 1 al 3 donde 1 es la puntuación más baja y tres la más alta. Para el criterio de gestión interna el puntaje mínimo es de ocho y el máximo es de veinticuatro ya que este criterio tiene 8 indicadores, para la selección y análisis de proveedores compuesto por trece indicadores la puntuación mínima es de trece y la máxima de treinta y nueve, finalmente el último criterio es la solicitud de compras que tiene cuatro indicadores, su puntuación mínima es de cuatro y la máxima de doce.

**Cuadro 4.27** Evaluación de los restaurantes

<b>RESTAURANTES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>PUNTAJACIÓN</b>
<b>Cevichería Zavalita</b>	Gestión interna	18
	Selección y análisis de proveedores	30
	Solicitud de compras	7
<b>Cevichería Tutiven</b>	Gestión interna	14
	Selección y análisis de proveedores	28
	Solicitud de compras	9
<b>Cafetería Jean Pierre</b>	Gestión interna	20
	Selección y análisis de proveedores	36
	Solicitud de compras	11
<b>Restaurante Alondra</b>	Gestión interna	19
	Selección y análisis de proveedores	40
	Solicitud de compras	8
<b>Restaurante Amorfino</b>	Gestión interna	22
	Selección y análisis de proveedores	38
	Solicitud de compras	11
<b>Restaurante Ceibo Real</b>	Gestión interna	21

	Selección y análisis de proveedores	38
	Solicitud de compras	9
	Gestión interna	21
<b>Restaurante Che Cactus</b>	Selección y análisis de proveedores	37
	Solicitud de compras	8
	Gestión interna	22
<b>Restaurante Rollwings</b>	Selección y análisis de proveedores	38
	Solicitud de compras	11
	Gestión interna	19
<b>Restaurant La terraza de Bistrot</b>	Selección y análisis de proveedores	33
	Solicitud de compras	7

Fuente: Elaboración propia

Según lo que se manifiesta en el cuadro 4.27 luego de la aplicación de los criterios en cada restaurante se pudo observar que la cevichería Zavalita tuvo una puntuación de dieciocho en cuanto a la gestión interna, uno de los elementos de menor relevancia fue la inexistencia de manuales y normas, la existencia de equipos tecnológicos y para el almacenamiento, áreas para la recepción de materia prima y personal adecuado, con respecto a esto se constató que son existentes, pero no adecuados. En el criterio dos el puntaje total fue de treinta, en este criterio los indicadores más bajos corresponden al registro de proveedores y sistema de pagos, Para el último indicador se obtuvo una puntuación de siete, la calificación de 1 la obtuvo los indicadores que evalúan los procedimientos y los medios de compras, y la frecuencia de orden de compra obtuvo un valor de dos ya que la realizan cada 15 días.

En la cevichería Tutiven el criterio de gestión obtuvo una puntuación de catorce, entre los aspectos con menos valor se puede señalar la inexistencia de recursos tecnológicos, manuales y normas de procedimiento, y la inexistencia de áreas específicas para la recepción de compras, en este caso se definió que algunos aspectos son existentes, pero no adecuados. Para el criterio dos se estableció un puntaje de veintiocho, entre los parámetros más bajos se encuentra que los proveedores solo aceptan dinero en efectivo, la mayoría de los indicadores en este

caso obtuvieron una puntuación de dos a excepción de la selección de proveedores de acuerdo al tipo de compra, la calidad del producto y la relación con el precio. En el caso del último indicador el puntaje fue de siete, el factor más bajo fue la inexistencia de procesos para el control de compras, y la realización de pedidos según la necesidad.

Para la cafetería Jean Pierre el primer criterio obtuvo veinte puntos, en este caso la mayoría de los indicadores obtuvieron una puntuación de tres puntos a excepción del caso de los recursos tecnológicos, las áreas específicas, los manuales y el personal. El criterio dos obtuvo una puntuación de treinta y seis muy cercano al valor máximo para este criterio, en este parámetro la mayoría de los indicadores obtuvieron tres puntos, con excepción del registro de proveedores, los planes de entrega, y las garantías. Para el último criterio se estableció un puntaje de once, para ello los procedimientos de compras obtuvieron, dos puntos y los demás indicadores tres puntos, se puede señalar que esta empresa presenta un buen procedimiento en relación a la solicitud de compras que emplea.

El restaurante Alondra por su parte presenta una puntuación de diecinueve en la gestión interna, las principales falencias se encuentran en la utilización de recursos tecnológicos y los manuales y procedimientos, para el criterio dos la puntuación fue de cuarenta puntos, la mayoría de los indicadores obtuvieron la puntuación máxima exceptuando los correspondientes a la selección y evaluación de los proveedores, en relación al criterio tres la puntuación fue de ocho puntos siendo el indicador con más falencia los medios por los que realizan los pedidos.

El restaurante Amorfino fue otro de los evaluados, este obtuvo una puntuación de veintidós para el primer criterio, al igual que el restaurante anterior presenta sus desventajas en el uso de recursos tecnológicos y la existencia de manuales y normas, para el criterio dos obtuvo una puntuación de treinta y ocho, casi todos los indicadores obtuvieron la máxima puntuación excepto por la evaluación de proveedores y en el último criterio se establecen once puntos, su indicador más débil es la realización de pedidos de acuerdo a la necesidad.

El restaurante Ceibo Real tuvo una puntuación de veintiún puntos para el primero criterio, el aspecto más bajo en relación a este fue la utilización de recursos tecnológicos y la existencia de manuales y normas internas, para el criterio dos alcanzó una puntuación de 38 puntos el indicador más deficiente fue la evaluación de proveedores, para el ultimo criterio obtuvo una puntuación de nueve puntos, en este caso existen falencias en los medios por los cuales realizan pedidos y la realización de pedidos de acuerdo a la necesidad.

En la aplicación de la herramienta al restaurante Che Cactus, se obtuvo una puntuación de veintiuno para el primer criterio, el indicador con mayor falencia fue el uso de recursos tecnológicos y manuales y el personal adecuado para las compras, en el segundo criterio tuvo un puntaje de treinta y siete, la mayoría de los criterios obtuvieron la máxima puntuación excepto el sistema de pagos a los proveedores, para el último criterio el puntaje fue de ocho, el indicador con más falencias fue el medio de pago.

En el restaurante Rollwings el criterio uno tuvo una puntuación de veintidós puntos siendo el parámetro más bajo el control de stocks y la existencia de manuales y normas internas, para el criterio dos los puntos fueron treinta y ocho todos los parámetros tuvieron la máxima puntuación excepto por la existencia de proveedores fijos, el último criterio obtuvo once puntos en indicador con más falencia fue la realización de pedidos de acuerdo a la necesidad.

El restaurant la terraza de Bistrot obtuvo un puntaje de diecinueve puntos en el primer criterio considerando los indicadores más bajos como la utilización de recursos tecnológicos y la existencia de manuales y el control de stocks y el personal adecuado para las compras, en el criterio dos la puntuación fue de treinta y tres puntos, existiendo falencias en los medios de pago a los proveedores, el registro, la fijación y la satisfacción en la entrega de pedidos de los mismos, en el último criterio la puntuación fue de siete puntos el indicador con mayor falencia fue el medio por el que se realizan los pedidos, seguido por los procedimientos para las compras y la realización de pedidos de acuerdo a la necesidad.

Finalmente, se puede señalar que en la mayoría de los establecimientos evaluados existen falencias en la gestión interna y la solicitud de compras, en estos criterios cabe recalcar que la inexistencia de equipos tecnológicos para las compras y los manuales y normas internas son las principales falencias, seguidos de la poca existencia de medios por el cual se realizan los pedidos y se hacen los pagos, así mismo otro factor en contra es la escasa evaluación que se le da a los proveedores sin embargo, el criterio que evalúa la selección de proveedores es el que mayores valores ha conseguido en relación a los demás indicadores.

### **4.3. FASE III. DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO**

A partir del análisis de los restaurantes de segunda categoría del cantón Portoviejo a través de un sistema de indicadores en los que se pudieron identificar las principales áreas en la que los restaurantes tienen falencias, se procedió a desarrollar un modelo de gestión para el de alimentos kilómetro cero en estos restaurantes, mediante aprovisionamiento el cual estos establecimientos tengan la capacidad de cambiar su modelo de compras, haciendo uso de productos locales para el mejoramiento de la producción y la reducción de gastos y costos.

#### **4.3.1. FIJAR LOS OBJETIVOS, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

##### **A) OBJETIVOS**

- Desarrollar un modelo de gestión que permita a los restaurantes de segunda categoría aprovisionarse de alimentos kilómetro cero con el fin de disminuir los gastos producidos por la extensa cadena de comercialización.
- Proponer estrategias que posibiliten a los restaurantes mejorar su actual modelo de gestión de aprovisionamiento por uno más sostenible que permita hacer uso de los productos locales.
- Establecer un proceso de control y evaluación del modelo propuesto que permita valorar la operatividad del proceso y rediseñar las estrategias en el caso de que lo requieran.

##### **B) MISIÓN**

Promover el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en los restaurantes de segunda categoría del cantón Portoviejo con el fin de constituirse como una empresa social y ambientalmente responsable, al hacer uso de proveedores de productos locales para la producción.

### **C) VISIÓN**

Lograr que los restaurantes de segunda categoría se convirtieran en empresas líderes en el aprovisionamiento de productos locales y sean un referente para las demás empresas del sector.

### **D) VALORES**

- **Interacción:** La empresa debe propiciar la interacción directa entre los restaurantes y los productores locales, con el fin de generar alianzas que permitan llegar a acuerdos sobre el abastecimiento de los productos.
- **Responsabilidad:** Propiciar un ambiente de responsabilidad entre las partes involucradas para alcanzar una relación comercial óptima.
- **Cooperación:** Motivar un ambiente de contribución entre los restaurantes y los productores para alcanzar los objetivos planteados por ambas partes.
- **Puntualidad:** Llevar a cabo los procesos especificados con regularidad para no afectar la cadena de producción.
- **Adaptabilidad:** Los comerciantes deberán adaptarse a las necesidades de los restaurantes, y así mismo la empresa deberá adaptar su producción a las especificaciones de los productores.

### **4.3.3. DETERMINAR LA OPERATIVIDAD, EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO**

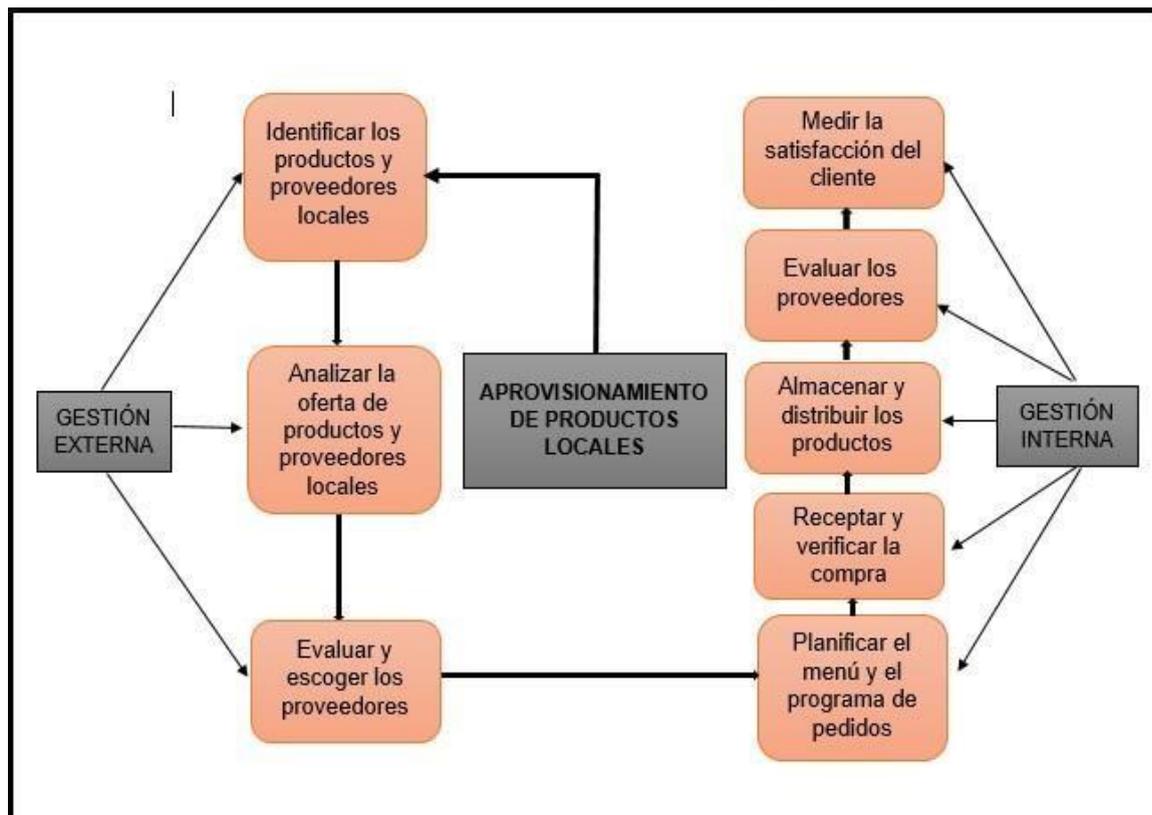
Una vez establecidas las estrategias a seguir para conseguir que los restaurantes se aprovisionen de productos kilómetro cero, se procede a elaborar la operatividad del modelo a través de una figura considerando las estrategias descritas en el apartado anterior, esto permitirá a las empresas conocer de manera clara los pasos a seguir para la gestión de aprovisionamiento de productos locales, finalmente también se establece un mecanismo de evaluación y control que

permitirá evaluar el modelo y rediseñarlo en base a las necesidades de cada una de las empresas.

### -OPERATIVIDAD DEL MODELO

A continuación, se presenta el funcionamiento del modelo a través de la estructura de una figura que parte del aprovisionamiento de productos locales y muestra cada una de las acciones que la empresa debe seguir para alcanzar este objetivo, el modelo está integrado por dos ejes de acción enmarcados en el cambio de la gestión interna y externa de aprovisionamiento que la empresa ha llevado a cabo para adquirir la materia prima, cada uno de estos ejes están compuestos por cinco y tres ejes respectivamente en los que se plantean varias acciones que van desde la identificación y selección de proveedores hasta la evaluación de la satisfacción de los clientes con respecto a estos nuevos cambios, que sin duda tienen su repercusión en la elaboración del producto final, la operatividad del modelo de gestión se presenta en la figura 4.3.

**Figura 4.3** Operatividad del modelo de gestión



*Fuente:* Elaboración propia

## - EJES DE ACCIÓN

De acuerdo a la figura 4.3. en modelo de gestión está integrado por dos ejes, el primero relacionado a la gestión de aprovisionamiento externa de la empresa es decir todo aquello que tiene que ver con la identificación, elección y evaluación de los proveedores que les permita a los restaurantes escoger las mejores opciones para su producción y aquello que le conceda minimizar los costos y gastos producidos por las largas cadenas de comercialización presentes, en este caso al ser un modelo de aprovisionamiento relativamente nuevo en los restaurantes en estudio la organización desde su gestión tendrá que generar acciones para identificar productos y proveedores locales para la adquisición de la materia prima.

El segundo eje de acción corresponde a la gestión interna de aprovisionamiento, es decir todas aquellas acciones que la empresa lleva a cabo una vez que ha identificado y seleccionado los proveedores con los que pretende trabajar, en este eje se proponen varios cambios en la manera como las empresas manejan sus menús de acuerdo a la compra de materia prima, en este caso al aprovisionarse de productos locales se debe considerar la disponibilidad de estos productos en la zona, además de analizar otros aspectos como la demanda, el almacenamiento y el control de la calidad.

## - COMPONENTES

El eje de acción de la gestión externa de aprovisionamiento está compuesto por tres componentes, el primero tiene relación con la identificación de productos y proveedores locales, al no existir un inventario de productos kilómetro cero en el cantón como se mencionaba anteriormente, la empresa se ve en la obligación de realizar un estudio en el que se identifiquen estos productos, el segundo componente corresponde al análisis de esta oferta de manera que la empresa conozca las características de estos productos desde su disponibilidad hasta la forma de producción del mismo y pueda decidir qué productos les conviene y que proveedor garantizará un servicio seguro y efectivo, finalmente se establece la evaluación de estos proveedores y productos a través de un sistema de criterios e

indicadores que permita elegir entre todos los productos y proveedores identificados aquellos que cumplan con las exigencias de la empresa.

El eje de acción de gestión interna está compuesto por cinco componentes, el primero tiene relación con la adecuación del menú a la disponibilidad de los productos locales considerando la temporada de producción de los mismo, de la misma manera se establece el programa de pedidos, el segundo componente corresponde a la recepción y evaluación de los pedidos a través de la verificación de la calidad de los mismos que permitirá analizar la calidad de los mismos en aras de garantizar un servicio final de calidad, el tercer componente es el almacenamiento y distribución del pedido en las áreas en las que corresponda utilizando la estrategia que la empresa decida sobre el almacenamiento de estos, el cuarto componente es la evaluación de los proveedores pero en este caso se pretende realizar una evaluación basándose en los procesos que estos han llevado a cabo en la recepción, entrega y calidad del pedido y finalmente como medio de evaluación se establece medir la satisfacción el consumidor considerando que todo el proceso afecta la producción final del servicio.

### **-EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PROCESO**

Para todo modelo o plan es necesario establecer parámetros que permitan evaluar y controlarlo de tal manera que se garantice el total cumplimiento de las actividades y se analicen cada una de estas con el objetivo de reestructurarlas en el caso de que así lo requieran, para ello en el siguiente cuadro se establecen cada una de las estrategias con los medios de verificación, el tiempo estimado y los responsables de cada una de estas, para garantizar su cumplimiento y evaluación.

**Tabla 4.28** Evaluación y control del proceso

MACRO ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	MEDIO DE VERIFICACIÓN	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE
Reformular la gestión externa de aprovisionamiento de materia prima para identificar productos y proveedores kilómetro cero	1. Realizar un análisis de los productos que son originarios de la zona y establecer en qué estaciones del año están disponibles	Ficha de productos y proveedores	2 meses	Departamento de compras
	2. Identificar los productores locales e inventariar los productos que ofrecen	Inventario de productos y proveedores Inventario de productos y proveedores	2 meses	Departamento de compras
	3. Analizar la oferta de productos de escala local	Ficha de selección de productos y proveedores Ficha de indicadores	1 mes	Departamento de compras
	4. Establecer criterios e indicadores para la elección de los proveedores	Documento final de la evaluación y selección de proveedores Fotografías de reuniones		Departamento de compras
	5. Promover lazos de confianza entre el proveedor y la empresa	Lista de	1 mes	
Reformular la gestión interna de aprovisionamiento para	adaptarse a la oferta de	para generar ideas que optimicen los costes y compartan los beneficios	programa de compras de acuerdo a los productos de temporada	2. Establecer un proceso para la
		1. Planificar el menú y establecer el		

asistencias Lista de acuerdos Menú actualizado Programa de compras Pedidos Documento del proceso de	3 meses general	Gerencia			
		Departamento de producción			
	2 meses	Departamento de compras			
productos locales	recepción y verificación de los productos comprados	Departamento	recepción de compras	2 meses	de almacenamiento

---

3. Establecer los procesos de control de inventarios almacenamiento y distribución	Documento del proceso de inventario, almacenamiento y distribución	2 meses	Departamento de almacenamiento
4. Medir el desempeño y evaluación de proveedores	Ficha de criterios e indicadores	1 mes	Departamento de compras
5. Analizar el grado de satisfacción de los clientes	Encuestas a los clientes Buzón de sugerencias	1 mes	Gerencia general

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.3.2. ESTABLECER ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO

Para el establecimiento de las estrategias de gestión de aprovisionamiento se parte de la información analizada en los capítulos anteriores en los que se plantearon las principales falencias y fortalezas que tienen los restaurantes que conforman la investigación en relación a la gestión de aprovisionamiento que llevan a cabo internamente en las empresas, basándose en aquello se plantean dos macro estrategias que están relacionadas por una parte con la gestión externa del aprovisionamiento que la empresa lleva a cabo partiendo desde la relación con los proveedores y por otra parte se plantea la gestión interna de aprovisionamiento que tiene que ver con el replanteamiento interno de la producción para adaptarse a los nuevos productos, cada una de estas macro estrategias estarán integradas por estrategias que permitan alcanzar el objetivo propuesto.

## **MACRO ESTRATEGIA 1: REFORMULAR LA GESTIÓN EXTERNA DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA PARA IDENTIFICAR PRODUCTOS Y PROVEEDORES KILÓMETRO CERO**

**OBJETIVO:** Generar los mecanismos adecuados para que los restaurantes modifiquen los procesos actuales de aprovisionamiento tradicional y puedan adquirir productos locales.

### **DESCRIPCIÓN**

Esta estrategia tiene como finalidad que las empresas de restauración analicen y replanteen la forma en la que adquieren la materia prima para la producción, a través de estrategias que brinden las pautas necesarias para analizar e identificar los productos y proveedores locales, coordinar los procesos de compra y entrega y establecer criterios de calidad para garantizar un buen producto y servicio, esta estrategia analiza la gestión de forma externa es decir las acciones que la empresa realiza para adquirir los productos con sus proveedores.

### **ESTRATEGIAS**

- **REALIZAR UN ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS QUE SON ORIGINARIOS DE LA ZONA Y ESTABLECER EN QUÉ ESTACIONES DEL AÑO ESTÁN DISPONIBLES**

En la provincia de Manabí se evidencia una vasta producción de productos de diferente tipo, sin embargo, no existe evidencia clara de un inventario de los productos que en la zona se producen ni la temporada del año en la que están disponibles, además no se dispone de su ubicación exacta, es por esto que como punto de partida para lograr que los restaurantes se abastezcan de productos locales se establece que estos lleven a cabo una investigación en la que se identifiquen estos productos, para conocer la disponibilidad de los mismos para la producción de la empresa.

- **IDENTIFICAR LOS PRODUCTORES LOCALES E INVENTARIAR LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN**

Una vez que se han analizado los productos locales, se procede a identificar los productores disponibles en un rango de 100 kilómetros de la empresa, y se realiza un inventario de los productos que estos ofrecen, además se establece comunicación directa con estos para analizar y conocer las características de los productos que ofertan, de manera que se constituya un nivel de confianza con el producto que se pretende adquirir y se analice al productor o proveedor para garantizar que de elegirse su producto este cumpla con todos los términos y condiciones que implica abastecer de materia prima a la empresa y se establezca una relación comercial seria.

– **ANALIZAR LA OFERTA DE PRODUCTOS DE ESCALA LOCAL**

Luego que se conoce de cerca las características de los productos y se establece una relación comercial con el productor, se analiza a profundidad la oferta de productos disponible en el área, esta estrategia se basa en examinar todos los productos disponibles y escoger cuales son los más convenientes para la empresa de acuerdo a la producción de la misma y al índice de disponibilidad de la oferta, en esta estrategia se evalúan también las condiciones de los productos locales basándose en la calidad del mismo con la intención de escoger los mejores para la producción de la empresa.

– **ESTABLECER CRITERIOS E INDICADORES PARA LA ELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Una vez identificado y analizados los productos y los proveedores disponibles en el área, se establecen los criterios e indicadores que tanto los productos como los proveedores deben cumplir para ser seleccionados por la empresa, en este proceso de todos los proveedores identificados se escogen aquellos que cumplan con las exigencias de la empresa especialmente se evalúa la capacidad de los productores para convertirse en proveedores y la disponibilidad, predisposición y compromiso que tengan para con la empresa, además de otros factores como los costos de entrega, la disponibilidad del producto y la calidad del mismo.

- **PROMOVER LAZOS DE CONFIANZA ENTRE EL PROVEEDOR Y LA EMPRESA PARA GENERAR IDEAS QUE OPTIMICEN LOS COSTES Y COMPARTAN LOS BENEFICIOS**

Luego de determinar cuáles serán los productos y proveedores de escala local que aprovisionaran de materia prima a la empresa, es necesario generar lazos de confianza entre ambas partes para llegar a acuerdos de cooperación que beneficien tanto al proveedor como a la empresa y establezcan una relación comercial fuerte y duradera.

## **MACRO ESTRATEGIA 2: REFORMULAR LA GESTIÓN INTERNA DE APROVISIONAMIENTO PARA ADAPTARSE A LA OFERTA DE PRODUCTOS LOCALES**

**OBJETIVO:** Analizar y formular nuevos parámetros de gestión interna con el fin de adaptar los procesos de aprovisionamiento que lleva a cabo la empresa internamente a los nuevos productos.

### **DESCRIPCIÓN**

Esta estrategia tiene como fin analizar los procesos internos de aprovisionamiento y reformularlos de tal manera que la empresa se adapte a los productos de escala local, en esta se incluyen aspectos relacionados la planificación del menú de acuerdo a la disponibilidad de los productos, nuevos procesos para comprobar la calidad del producto, la determinación de inventario de productos y pedidos y la coordinación de tiempos de entrega, además de analizar el grado de satisfacción de los consumidores con respecto a los nuevos cambios y la evaluación de los proveedores y autoevaluación del proceso.

### **ESTRATEGIAS**

- **PLANIFICAR EL MENÚ Y ESTABLECER EL PROGRAMA DE COMPRAS DE ACUERDO A LOS PRODUCTOS DE TEMPORADA**

Esta estrategia supone un gran reto para la empresa puesto que la oferta de productos que llevan a cabo esta definida de acuerdo a varios parámetros, sin embargo, si el objetivo de la empresa es cambiar su modo de aprovisionamiento se necesitan realizar cambios en la oferta que se adapten a la producción local,

esto sin duda constituirá un desafío, pero se convertirá en una ventaja competitiva para la empresa, al cambiar su actual modelo por un social y ambientalmente más responsable, al fortalecer las economías de escala local y reducir la larga cadena de comercialización de los productos que suponen un alto costo de distribución y de contaminación.

– **ESTABLECER UN PROCESO PARA LA RECEPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS**

Actualmente algunos de los restaurantes analizados si cuentan con procesos claros para la recepción y verificación de pedidos, sin embargo, no todos lo tienen bien definido, es por esto que es necesario diseñar este proceso de modo tal que se establezca las acciones claves para receptar los pedidos dependiendo de las necesidades que la empresa tenga en relación a la demanda de sus productos, y verificar que estos productos se encuentren en las condiciones normales de acuerdo a las características del mismo.

– **ESTABLECER LOS PROCESOS DE CONTROL DE INVENTARIOS ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

Le empresa deberá analizar cuál es la estrategia que mejor se ajusta a sus necesidades considerando la disponibilidad de los productos locales en relación al inventario de productos, establecer los tiempos necesarios para realizar nuevamente los pedidos la entrega de los mismos y coordinarlos con los proveedores considerando si el aprovisionamiento va a hacer continuo o periódico, así mismo deben establecer las estrategias de almacenamiento y distribución de los productos a las áreas a las que corresponda cada producto.

– **MEDIR EL DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Una vez que se han realizado los procesos de compras respectivos a los proveedores seleccionados se procede a evaluar los mismos de acuerdo a diferentes criterios establecidos por las empresas para analizar las fortalezas y debilidades de los mismos, esto permitirá mejorar el proceso y buscar nuevos proveedores en caso de que los que actualmente tiene la empresa no estén realizando las actividades correspondientes cumpliendo con los estándares de calidad que establece el negocio, este punto es clave puesto que permite analizar

a los proveedores en aras de mejorar su servicio y la calidad del servicio que produce la empresa.

– **ANALIZAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Finalmente, y considerando que los cambios realizados al proceso de aprovisionamiento de la empresa al ser una de los principales para llevar a cabo la producción se debe analizar en qué medida el cliente está satisfecho con estos cambios y con la calidad del producto que se le está ofertando, este análisis permitirá a la empresa rediseñar el modelo actual y proponer estrategias de mejora considerando la percepción del cliente y determina las estrategias para las áreas en las que se considere una reestructuración.

# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

A partir del diagnóstico del área de estudio se determinó que el cantón Portoviejo cuenta con 20 restaurantes de segunda categoría, de los cuales se indagó a nueve de ellos, los representantes de los establecimientos consideran que aquellos restaurantes que decidan aprovisionarse de alimentos kilómetro cero mejorarán el sabor de sus platos, además los clientes serán conscientes del cuidado al medioambiente al apostar por materia prima de cercanía. En lo que respecta, a la aceptación de la demanda por alimentos kilómetro cero se evidenció que en un 150% siendo los adultos con mayor capacidad adquisitiva y que poseen un alto nivel de estudios los que estarían dispuestos a pagar por platos designados en esta categoría. En relación a los proveedores en su mayoría se encuentran en la ciudad, siendo el mercado municipal uno de los más frecuentados, sin embargo, muchos de los restaurantes acuden a supermercados por agilidad, variedad de precios y marca conocida.

Mediante la evaluación de gestión de aprovisionamiento a través de un sistema de indicadores, se constató que en el restaurante Alondra y la Terraza Bistrot existen falencias en la gestión interna y solicitud de compras, siendo una de las causas principales; la inexistencia de equipos tecnológicos, manuales y normas internas para esta área. En lo concerniente a la selección y análisis de los proveedores Alondra, Amorfino y Ceibo Real a pesar de contar con puntuaciones relativamente altas se debe hacer énfasis en que algunos de ellos no están legalmente constituidos, este hecho afecta a la empresa perjudicando su reputación e imagen. Así mismo, los medios por el cual realizan los pedidos y pagos es el convencional dejando de lado a otras opciones más rápidas y seguras.

Para llevar a cabo la propuesta se logró diseñar dos macro estrategias en primer lugar aquellas direccionadas a la gestión externa del aprovisionamiento, desde la relación con los proveedores y, por otra parte, la gestión interna relacionada con

el replanteamiento interno de la producción para la adaptación de nuevos productos. Con la implementación de un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos Kilómetro cero se busca dar soluciones a las falencias detectadas, impulsando a los restaurantes de segunda categoría a replantear la forma de abastecimiento, tomando en cuenta la importancia de optar por productos de la zona dándole oportunidad a los proveedores locales, permitiéndoles mejorar su economía y calidad de vida.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Al Gobierno Autónomo Descentralizado de Portoviejo, establecer alianzas estratégicas con el sector de restauración y agricultores del cantón con el fin de dar a conocer los productos de la zona, de tal manera que ambos sean beneficiados causando impacto positivo en la economía, a su vez trabajando de manera armoniosa con el medio ambiente, prolongado la existencia de los recursos que posee el sector agrícola.
- A los productores locales a formar una asociación legalmente constituida de tal forma que sus productos sean confiables y atractivos para los clientes siendo su objetivo principal la alianza con los restaurantes del cantón Portoviejo ofreciéndoles calidad, precios accesibles, disponibilidad de pago, movilidad y sobre todo cumplimiento.
- Para la gestión de aprovisionamiento se sugiere a los propietarios de los establecimientos, aplicar el modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero, considerando mejorar costos sin perder la calidad del producto que ofertan, apoyar a los productores locales con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- Se recomienda a la Escuela Superior Politécnica de Manabí “Manuel Félix López”, que siga vinculando al futuro profesional con la realidad de la actividad turística y a su vez incentivando a los estudiantes como profesionales en el área de turismo guíen y asesoren a los establecimientos con el fin de mejorar la calidad de servicios ofrecidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, V. (2016). Alimentos kilométricos: el coste social y ecológico del mercado global de comida 2016, Sitio Web.
- Aguilar, O., Posada, R., y Soto, M. (2012). El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible. *Revista del centro de investigaciones*, 10, 221-23.
- Alfonso, L. (2019). Un nuevo modelo de restauración: "Mercados Gastronómicos Gourmet". Madrid versus Córdoba versus Sevilla. (Tesis de Pregrado). Universidad de Sevilla. España.
- Almeida, E. (2019). Análisis de Gestión de Compras en Restaurantes de la Av. Real Audiencia, ubicados entre las calles Luis Tufiño y Av. del Maestro, de la ciudad de Quito (tesis de pregrado). Universidad UTE Facultad De Ciencias Gastronómicas Y Turismo. Quito.
- Angulo, S. (05 de mayo de 2020). Crisis del coronavirus: Restaurantes cierran o reducen su negocio. *Diario Expreso Ecuador*. Recuperado de Ávila, C. (2014). Cadena de abastecimiento sostenible, iniciativa que contribuye.
- Arenas-Torrado, M. (2017). Franquicias: Oportunidad de Negocios Para la Competitividad de Restaurantes y Comidas Rápidas en Cúcuta. En: *Desarrollo Gerencial, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar*. Colombia, 9(2), 158-173.
- Ballarin, E., (2018). Eva Ballarin Investigadora independiente de tendencias, innovación y estrategia.
- Beraldo, D., Endres, L., Do Amaral, B., Oliverira, J., Barufatti, L., y Pires de Oliveira, K. (2012). Biotecnología aplicada a la alimentación y salud humana. *Revista Chilena de Nutrición*, 39(1), 94-98.
- Binz, P. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(2), 507- 525.
- Camejo J. 2012. Indicadores de Gestión. ¿Qué son y porque usarlos? (En línea). Consultado en dic, 28, 2019. Formato HTML.
- Díaz, K. (2016). Diseño de un Sistema de Gestión de Compra para el Restaurante "Mesón de la Plaza". (tesis de pregrado). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Facultad De Ciencias Económicas. Cuba.
- Dubbeling, M., Hoekstra, F., y Van Veenhuizen, R. (2011). De la Semilla a la Mesa: Desarrollo de cadenas de valor en la agricultura urbana. *Agricultura Urbana*, 3 (10), 1-62.
- El tenedor. (01 de agosto de 2019). Conoce los beneficios de la tendencia locavore para tu restaurante.

- Fernández, L., Auquilla, L., Reyes, M. y Sancho, D. (2017). Estrategias de mejora para la gestión de los restaurantes. caso de estudio: establecimientos de comida típica de la Amazonía del Ecuador. *Ecociencia*, 4(4),1-23.
- García, F. (2016). Gestión de stocks. Una aplicación práctica al sector hostelero: El caso del restaurante Casa Goyo. (tesis de pregrado). Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, España.
- García, J., Cazallo, A., Barragán, E. et al. (2019). Indicators of Efficiency and Efficiency in the management of materials procurement in companies of the construction sector of the Department of Atlántico, Colombia. *Espacios*, 40(22), 16-24.
- Gobierno de Austrias (2016). Turismo, Hotelería y Restauración.
- Gobierno de Manabí. (2020). Gastronomía de la Provincia de Manabí. Enero 14, 2020, de manabi.gob.ec
- Gutiérrez, C., Morales, H., y Aguirre, F. (2013). Valoraciones de calidad en alimentos orgánicos y de origen local entre consumidores de la red Comida Sana y Cercana en Chiapas.Liminar.11(1),104-117.
- Gutiérrez, C., y González, P. (2018). Logística de aprovisionamiento. Madrid, España: Editorial Síntesis. p.1-164.
- Haro, H. (2018). "Diseño de un modelo de gestión de aprovisionamiento de insumos para la empresa de lácteos deligurt." (Tesis pregrado). Universidad Técnica del Norte. Ibarra, Ecuador.
- Hernández, C., Tamayo, A., Castro, D., y Muñoz, I. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *Ciencia Ergo Sum*, 23(1), 76-84.
- Hernández, R. y Narvajás, V. (2018). Gestión de compras en restaurantes: Estudio del sector de restauración de Córdoba (España). *Espacios*, 39(34), 13-30.
- Instituto Nacional de Patrimonio y Cultura. (2019). La capital manabita se suma a la lista de Ciudades Creativas de la UNESCO. Octubre 30, 2019, de patrimoniocultural.gob.ec
- INTUR (Instituto Nicaragüense de Turismo) (2018). ¿Qué son los productos de kilómetro 0? Mayo 19, 2018, de INTUR Restauración Colectiva
- Jaramillo, A. (2018). Desarrollo de un modelo de gestión de calidad basado en la NTS-TS 004. (Tesis de Pregrado). Universidad de San Buenaventura Colombia. Cali, Colombia.
- Lassys, C. (2014). Logística de aprovisionamiento. La academia.
- Manzo, E., Cardona, D., Torres, R. y Mera, B. (2018). Diagnóstico de los modelos de gestión de inventarios de alimentos en empresas hoteleras. *Revista científica Ecociencia*, 4(3), 28-51.
- Marinao Artigas, E., Torres Moraga, E., y Coro Chasco. (2014). Familiaridad con los destinos turísticos. Rol de la percepción de beneficios. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 243-251.

- Martínez, L. (21 de abril de 2020). Si la gente está comiendo, el sector gastronómico debe tener vida. El tiempo.
- Mendoza, J., y Véliz, M. (2014). Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia. ECA Sinergia, 9(2), 68-79. Ministerio de economía y finanzas de Perú. (MEF) (2019). Normatividad. <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-1449>
- Ministerio de defensa nacional del Ecuador (MDN) (2012). Memoria técnica del cantón Portoviejo.
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (MSP) (2013). Reglamento de funcionamiento de establecimientos sujetos a control sanitario.
- Ministerio de turismo de Ecuador (MINTUR) (2018). Reglamento turístico de alimentos y bebidas.
- Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR. (2016). Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador. PLANDETUR 2020. Ecuador.
- Ministerio de turismo. (MINTUR) (2018). Programa de selección y evaluación de proveedores.
- Miranda, J. (2016). La gestión logística del restaurante camino real S.A.C en el distrito de San Sebastián 2016 (tesis de posgrado). Universidad Andina del Cusco, Cusco-Perú.
- Montañez, M., Canto, J., González, K., Balancán, A., y Lambán, P. (2019). Procedimiento para el abastecimiento de materia prima en la industria restaurantera. Ingeniería industrial, 60(2), 1-15.
- Morales, P. (2017). Modelo de gestión estratégica y servicios gastronómicos para los bares de la zona rosa de Santo Domingo. (Tesis Pregrado). Universidad regional autónoma de los Andes Uniandes. Santo Domingo, Ecuador.
- Muñoz, M. (2016). "Indicadores de gestión del departamento de compras de k'priss boutique del cantón la troncal". Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador.
- Muñoz, J y Mocarro, L. (2018). Propuesta de un sistema de control de compras (bsc) para mejorar el proceso de compras en el restaurante Manos Piuranas, Chiclayo 2017. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque –Perú
- Noboa, I. (2019). Propuesta de un producto de cultivo y autoproducción sustentable de alimentos en viviendas urbanas aplicando el concepto Slow food. (Tesis de Pregrado). Universidad de las Américas. Quito, Ecuador.
- Pacheco, R. (2015). El kilómetro cero se vive en las Tanusas. Abril 24, 2015, de morterodepiedra.
- Pérez, R. (2016). Evaluación del control de la gestión en los tipos de aprovisionamiento en una empresa del sector eléctrico. Caso C.A. energía eléctrica de Barquisimeto.

- Pizarro, J., Morán, A., y Morales, N. (2016). Descubre cuántos kilómetros en promedio recorre nuestra comida antes de llegar a la mesa 2016, de Agricultures
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2019). Nueva Década de la ONU para la Restauración de los Ecosistemas, una gran oportunidad para la seguridad alimentaria y la acción climática.
- Remache, I. (2018). Diseño de un modelo de gestión de negocios para el restaurante karioking. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Rodrigañez, P. (2018). Sol Natural.
- Rodríguez, G. (2019). 'Slow food', el placer de comer despacio. Universidad San Francisco de Quito.
- Salazar, D., Díaz, P., Benalcázar, L. y Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Interamericana de ambiente y turismo*,14(1),2-13.
- Sales, F. (2012). ¿Prefieren los turistas hospedarse en hoteles cuyos restaurantes adoptan prácticas de sustentabilidad? *Estudios y perspectivas del turismo* .21(5) 1159 -1173.
- Salgado, R. (2015). Agricultura sustentable y sus posibilidades en relación con consumidores urbanos. *Estudios Sociales*,23(45), 113-140.
- Simba, L. (2016). Diseño de un sistema de monitoreo de la actividad turística a partir de indicadores reconocidos por los miembros de la comunidad de Mollejones en Turrialba – Costa Rica. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Slow Food. (2020). SER KM0.
- Soto Cardona, O., Mejía Argueta, C., y Agudelo, I. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*,32(138), 96-107.
- Suquilanda, C (2019). El servicio al cliente en los establecimientos de restauración y su aporte al desarrollo turístico de la parroquia San José de Ancón, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2017. (Tesis de Pregrado). Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Santa Elena, Ecuador
- Veintimilla, A. (2017). Una nueva alianza de cocineros ecuatorianos suma el movimiento Slow Food. *El Diario*.
- Vera. J., y Trujillo. A. (2017) Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes. *Rev. Innovar*, 27(63) 43-59.
- Villalba, R. (2015). Selección y evaluación de proveedores en una industria agroalimentaria. (Tesis de pregrado). Universidad politécnica de Valencia, España. Torrijos, M. (2018). La selección de proveedores, elemento clave

en la gestión de aprovisionamiento. (Tesis Maestral). Universidad de Oviedo, España.

Zegler, J. (2017). Tendencias mundiales en alimentos y bebidas para 2018.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta dirigida a la demanda



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ ENCUESTA

**OBJETIVO:** Estructurar un Modelo de Gestión de restauración para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en la ciudad de Portoviejo

**INSTRUCCIONES:** Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa de la investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN RESTAURANTES DE SEGUNDA CATEGORÍA DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ”.

La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

Señale una de las alternativas que usted considere, puede poner un visto o una X.

1. Género: ( ) Masculino ( ) Femenino
2. Edad: ( ) 16-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( ) más de 65
3. Nacionalidad: \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es su profesión?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es el más alto nivel de estudios que ha cumplido?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuántas veces ha visitado Portoviejo?  
( ) 1-2 veces ( ) 3-5 veces ( ) > 5 veces
7. ¿Durante su estadía en Portoviejo ha visitado usted restaurantes de segunda categoría?

Si ( ) No( )

8. ¿Cómo califica usted la calidad de los platos en los restaurantes de Portoviejo de segunda categoría?

Poco agradables ( ) Muy buenos ( ) Excelentes ( )

9. ¿Qué tan importante es para usted consumir platos elaborados con productos (verduras y hortalizas) frescos?

Nada importante ( ) Un Poco importante ( ) Muy Importante ( )

10. Como consumidor ¿Qué tan satisfecho se sentiría si los restaurantes utilicen productos agrícolas de la zona para elaborar sus platos?

Muy Satisfecho ( ) Medianamente Satisfecho ( ) No es de mi interés ( )

11. ¿Estaría dispuesto a pagar por un plato elaborado por ingredientes locales?

Si ( ) No ( )

## Anexo 2. Entrevista dirigida a los restaurantes



### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LOS RESTAURANTES**

**OBJETIVO:** Estructurar un Modelo de Gestión de restauración para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en la ciudad de Portoviejo.

**INSTRUCCIONES:** Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa de la investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO EN RESTAURANTES 4 ESTRELLAS DE PORTOVIEJO, PROVINCIA DE MANABÍ”.

La información obtenida en esta entrevista es de carácter anónimo.

**NOMBRE DEL RESTAURANTE:**

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

1. ¿El restaurante presenta MODELOS DE GESTIÓN actualizados (últimos cinco años) para realizar las operaciones y prestación del servicio? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del plan de gestión en el restaurante? (en porcentaje)
  
2. ¿Dentro de la organización y planificación del restaurante como realizan el registro de datos e informaciones de las operaciones y prestaciones del servicio?
  
3. ¿Cuáles son los principales inconvenientes administrativos y operativos que tiene el restaurante frecuentemente?

4. ¿Cómo ha sido la evolución de su negocio en cuando a productividad mensual?
  
5. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un modelo de gestión de restauración para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero en su establecimiento? Si/No. ¿Cuáles serían los principales aspectos a considerar?
  
6. ¿Cuáles son los aspectos que toman en cuenta al momento de seleccionar a un proveedor?
  
7. Dentro del proceso de compra, ¿cuenta usted con proveedores locales? ¿Cuáles son estos proveedores?
  
8. ¿Cuáles son los insumos o productos que ustedes adquieren a esos proveedores?
  
9. ¿Cuál es el porcentaje de compra de productos locales versus la compra de productos de otras regiones o provincias?

	ESTABLECIMIENTOS	RESTAURANTE CEIBO`S	AMORFINO	CEVICHERIA ZAVALITA	CEVICHERIA TUTIVEN	JEAN PIERRE
<b>ASPECTOS</b>	<b>MODELO DE GESTIÓN ACTUALIZADO</b>	Cuentan con una planificación y gestión actualizada.	No tienen conocimiento de un modelo de gestión	Con respecto a la aplicación de un modelo de gestión, este establecimiento no cuenta con ninguno.	Cuenta con un modelo de gestión desactualizado	Cuenta con modelo de gestión el cual actualizan cada año
	<b>REGISTRO DE DATOS DE INFORMACIÓN DE LAS OPERACIONES Y PRESTACIONES DEL SERVICIO</b>	Registran los datos bajo un programa informático llamado SICO en donde se registran facturas, manejo de inventario, recetas y comandas.	Llevar el control de datos por medio de Visionwin para la contabilidad y para los pedidos lo registran los datos por medio de Excel.	Llevar el control a través del programa Systems principalmente para el control de la contabilidad y facturas.	Llevar registro de forma manual, y la contabilidad la lleva una empresa externa.	Los registros los realizan con un sistema informático. Para pedidos de los clientes, en donde se registran las ventas diarias.
	<b>INCONVENIENTES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS</b>	Uno de los principales problemas es en algunos casos la calidad del producto que se recibe, se encuentra en mal estado.	Reducción del personal debido a la nueva normalidad.	Retraso en los pedidos por proveedores	Ninguno	No se lleva un control adecuado de I inventario en el proceso de compra suelen faltar productos que se requieren para la elaboración de los platos.
	<b>PRODUCTIVIDAD MENSUAL</b>	La productividad ha mejorado actualmente, ya que hace meses atrás no se recibía ningún ingreso.	La productividad ha sido afectada, sin embargo, hoy en día van en aumento.	El negocio actualmente en ventas se ha reducido un 50% a causa de la pandemia	Ha reducido en un 60% tras la emergencia sanitaria, apenas les	La productividad ha mejorado en un 40%

alcanza para  
pagar los  
gastos básicos.

<p><b>IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RESTAURACIÓN PARA EL APROVISIONAMIENTO DE ALIMENTOS KILÓMETRO CERO</b></p>	<p>Es esencial contar con un modelo de gestión de este tipo, sin embargo, aún existen productos que no se encuentran aledañas a la ciudad, por ello se trabaja con productos externos. Entre los aspectos principalmente</p>	<p>Con respecto a la implementación del modelo de gestión para aprovisionarse de alimentos locales, no le toman mucha importancia debido a que sus proveedores son externos y no han tenido ningún inconveniente.</p>	<p>Según el propietario del restaurante es necesario aplicar un modelo de gestión para el aprovisionamiento de alimentos kilómetro cero, teniendo como principales aspectos, la calidad del producto, productos amigables con el medioambiente, asociación entre proveedores y restaurantes.</p>	<p>Consideran que es seria de gran provecho llevar una planificación adecuada y apoyar a los productores locales. Entre los aspectos resaltan la frescura del producto y el compromiso con el proveedor-cliente.</p>	<p>Mencionan que el contar con un modelo de gestión de este tipo mejoraría la economía local, y están de acuerdo con su ejecución. Entre los aspectos que debe integrar son estrategias a seguir para mejorar las ventas, procesos definidos, políticas de compra.</p>
<p><b>SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b></p>	<p>Para seleccionar a los proveedores se cuenta con una política primero el registro sanitario, el estado del producto, acuerdos de pago, tiempo</p>	<p>Para seleccionar a los proveedores consideran importante el precio, la calidad, los descuentos, el</p>	<p>Las variables que determina la selección de los proveedores es a través de la calidad del producto, primero</p>	<p>Para la selección de proveedores toman en cuenta el precio, la calidad, plazo de pago, el</p>	<p>Toman en cuenta la calidad, costos, promociones, pagos y el servicio post-venta.</p>

de entrega.

plazo de pago.

lo degustan para  
proceder a  
la compra, además que  
cuenta con registro  
sanitario.

cumplimiento.

<b>PROVEEDORES LOCALES</b>	No cuentan con proveedores de la localidad	En caso de emergencia acuden al mercado municipal	El restaurante cuenta con proveedores del mercado municipal y vendedores independientes que obtiene los productos de otra región.	Cuenta con proveedores del mercado municipal y Chifles Piquinos  En el caso de mariscos provienen de Manta.	Mercado local
<b>PRODUCTOS O INSUMOS</b>	Los productos como verduras, lácteos, mariscos, carnes los adquieren de supermercados.	Legumbres, verduras y lácteos	Los principales productos que adquieren a estos proveedores son las legumbres y mariscos.	Legumbres y productos como aceite, sal, variedad de salsas, condimentos entre otros.	Legumbres, lácteos, carnes
<b>PORCENTAJE DE COMPRA PRODUCTOS LOCALES</b>	DE 10 %	DE 20 %	70%	80%	50%

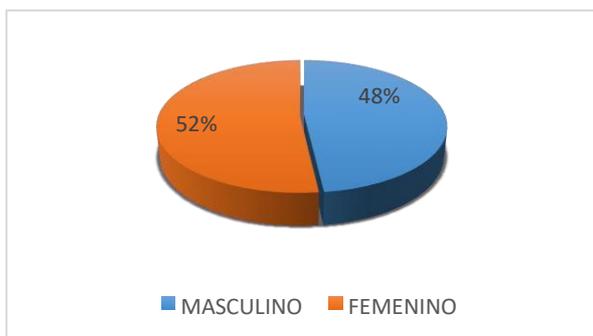
Anexo 4. Matriz de impactos cruzados FODA

		ANÁLISIS EXTERNO																																			
		OPORTUNIDADES									TOTAL	AMENAZAS									TOTAL	TOTAL GENERAL FORTALEZAS															
		O1	O2	O3	O4	O5							A1	A2	A3	A4	A5																				
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1	3	3	1	2	3															12	2	0	0	1	1									4	16
		F2	3	2	1	1	3																10	2	0	0	1	1								4	14
		F3	2	3	0	0	0																5	0	0	2	0	2								4	9
		F4	2	2	0	0	2																6	0	0	1	1	2								4	10
		F5	3	2	0	2	3																10	3	0	0	1	2								6	16
		F6	3	2	0	1	2																8	1	0	0	2	0								3	11
		F7	2	3	0	0	0																5	0	0	0	0	0								0	5
		F8	3	2	3	3	2																13	0	0	1	2	1								4	17
		F9	3	2	1	3	2																11	0	1	1	2	1								5	16
		F10	1	2	0	0	0																3	2	2	2	0	1								7	10
		F11	3	1	3	1	1																9	0	0	0	1	0								1	10
TOTAL		28	24	9	13	18															92	10	3	7	11	11								42	TOTAL GENERAL DEBILIDADES		
DEBILIDADES	D1	3	2	3	3	3															14	1	0	0	0	0									1	15	
	D2	0	2	1	0	0																3	3	0	0	0	2								5	8	
	D3	2	3	3	3	3																14	0	0	1	3	2								6	20	
	D4	3	2	3	3	3																14	3	0	0	0	0								3	17	
	D5	2	3	2	1	1																9	0	0	3	1	0								4	13	
	D6	1	3	2	1	1																8	0	0	3	1	0								4	12	
	D7	2	1	3	2	3																11	0	0	0	0	0								0	11	
	D8	1	2	2	2	2																9	0	0	0	0	0								0	9	
	D9	3	3	2	2	2																12	0	0	0	0	0								0	12	
TOTAL		17	21	21	17	18	0	0	0	0	0										94	7	0	7	5	4	0	0	0	0	0	0	0	23			
TOTAL GENERAL OPORTUNIDADES		45	45	30	30	36	0	0	0	0	0										TOTAL GENERAL AMENAZAS	17	3	14	16	15	0	0	0	0	0						

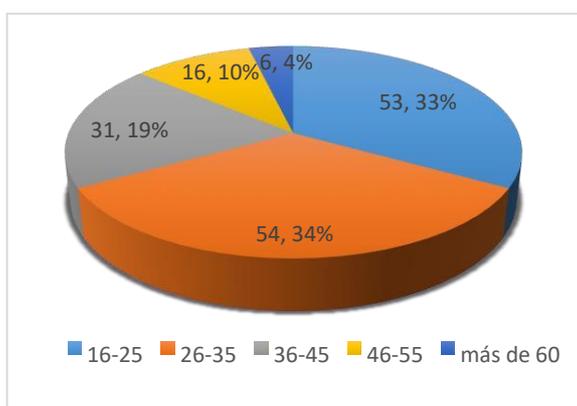
1

## ANEXO 5. Tabulación de encuestas

**Gráfico 1: GÉNERO**



**Gráfico 2: EDAD**



**Gráfico 3: NIVEL DE ESTUDIOS**

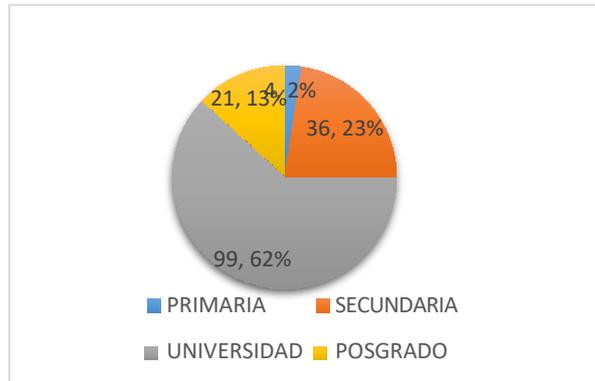
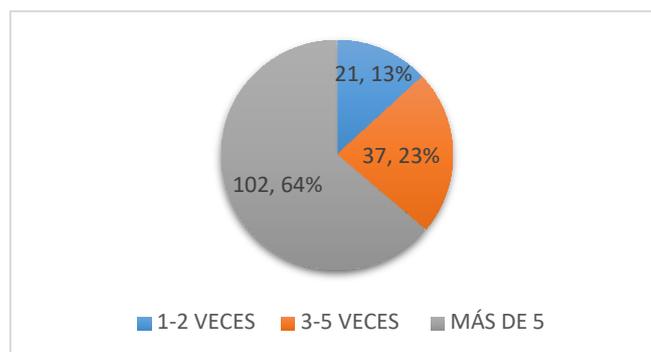
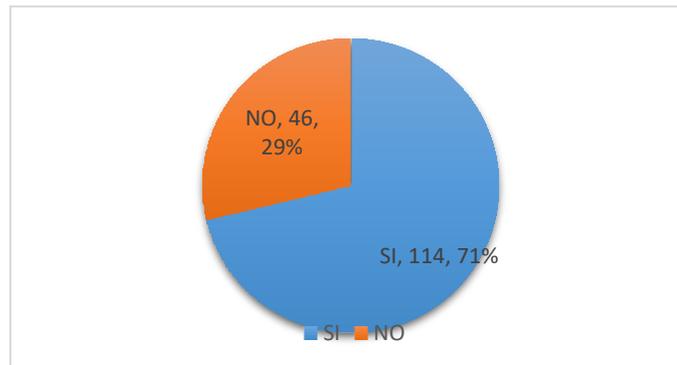


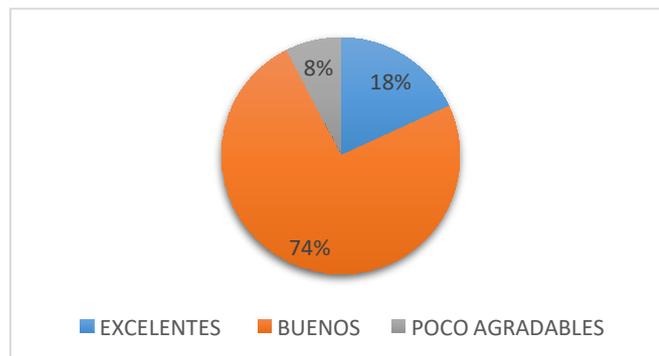
Gráfico 4: ¿Cuántas veces ha visitado Portoviejo?



**Gráfico 5: ¿Durante su estadía en Portoviejo a visitado usted restaurantes de segunda categoría?**



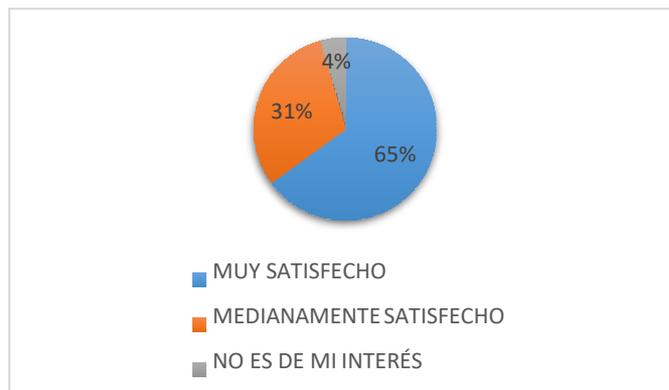
**Gráfico 6: ¿Cómo califica usted la calidad de los platos en los restaurantes de segunda categoría?**



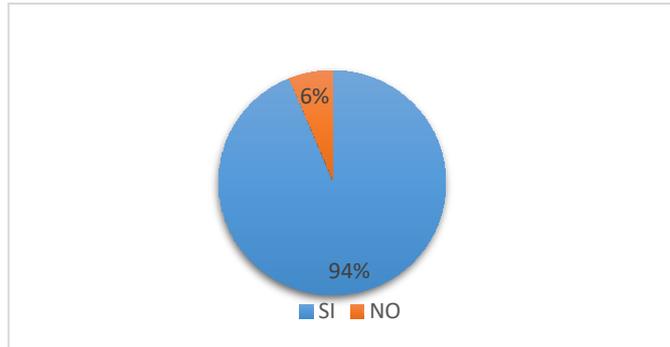
**Gráfico 7: ¿Que tan importante es para usted consumir platos elaborados con productos frescos?**



**Gráfico 8: Como consumidor ¿Que tan satisfecho se sentiría si los restaurantes utilicen productos de la zona para elaborar sus platos?**



**Gráfico 9: ¿Estaría dispuesto a pagar por un plato elaborado por ingredientes locales?**



## Anexo 6. Ficha de caracterización general de un destino

FI HA DE CARACTERIZACIÓN GENERAL	
<b>1. DATOS GENERALES</b>	
<b>Fecha de Fundación</b>	
<b>Coordenadas Geográficas</b>	Latitud Norte
	Latitud Sur
	Longitud Este
	Longitud Oeste
<b>Ubicación</b>	País
	Región
	Provincia
	Cantón
<b>Limites</b>	Norte
	Sur
	Este
	Oeste
<b>Superficie</b>	
<b>Demografía</b>	
<b>Temperatura</b>	
<b>Pluviosidad</b>	
<b>Altitud</b>	
<b>Orografía</b>	
<b>Hidrografía</b>	
<b>División Política</b>	
<b>Zona Administrativa</b>	
<b>2. COMPONENTE POLÍTICO</b>	
<b>3. COMPONENTE ECONÓMICO</b>	
<b>4. COMPONENTE SOCIAL</b>	
<b>5. COMPONENTE AMBIENTAL</b>	
<b>6. COMPONENTE TURÍSTICO</b>	

**Fuente:** Elaborada por los autores

## Anexo. 7. Matriz FODA por su nivel de importancia

Factores internos

Nivel de importancia (puntos)

5      4      3      2      1

Fortalezas



**Fuente:** Elaborado por los  
autores