



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

DIRECCIÓN DE CARRERA: INGENIERÍA EN TURISMO

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

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**EVALUACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS
DEL DESTINO PORTOVIEJO**

AUTOR:

RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA

TUTORA:

ING. MARIBEL MEJÍA, Mg.

CALCETA, NOVIEMBRE 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA, declaro 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.



RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

ING. MARIBEL MEJÍA, Mg, certifica haber tutelado el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICA DEL DESTINO PORTOVIEJO**, que ha sido desarrollado por **RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA**, 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.



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

ING. CONSUELO MARIBEL MEJÍA RAMOS, Mg
TUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **EVALUACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS DEL DESTINO PORTOVIEJO**, que ha sido propuesto, desarrollado por **RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO DE LA UNIDAD DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

IVAN ORLANDO MENDOZA
MONTESDEOCA

Firmado digitalmente por IVAN ORLANDO MENDOZA MONTESDEOCA
Nombre de reconocimiento (DN): cn=IVAN ORLANDO MENDOZA
MONTESDEOCA, serialNumber=11052114932, ou=ENTIDAD DE
CERTIFICACION DE INFORMACION, o=SECURITY DATA S.A. 2, c=EC
Fecha: 2021.10.13 09:44:07 -0500

Mg. IVÁN ORLANDO MENDOZA MONTESDEOCA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

WASHINGTON
FERNANDO
VELOZCAMEJO

Firmado digitalmente por
WASHINGTON FERNANDO
VELOZ CAMEJO
Fecha: 2021.10.14 10:03:11
-0500

Mg. FERNANDO VELOZ CAMEJO
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:
**JOHNNY PATRICIO
BAYAS ESCUDERO**

PhD. JOHNNY PATRICIO BAYAS ESCUDERO
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de crecer como ser humano a través de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A mis padres Santa Vera y Darli Solórzano por apoyarme tanto económicamente como moralmente y que a su vez me enseñaron que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para alcanzar el éxito, a mis hermanos por estar siempre a mi lado brindándome un apoyo emocional, amigos cercanos que siempre estuvieron ahí ofreciendo su cariño incondicional.

RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA

DEDICATORIA

Cada segundo, minutos y horas que le dediqué a este trabajo de titulación está dedicado con un amor infinito a mis padres, que desde siempre han logrado ser el pilar fundamental en mi vida, porque gracias a su esfuerzo y sacrificio diario han logrado sacar adelante a todo el núcleo familiar, familia que día tras día me motiva seguir adelante y que así pueda cumplir cada uno de mis objetivos sin importar las adversidades.

RONALD MARIANO SOLÓRZANO VERA

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
TABLA DE CONTENIDO	vii
TABLA DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	x
CONTENIDO DE CUADROS	x
CONTENIDO DE FIGURAS	xii
CONTENIDO DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PALABRAS CLAVE	xiii
ABSTRACT.....	xiv
KEY WORDS.....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2.1. TEÓRICA	7
1.2.2. METODOLÓGICA	8
1.2.3. PRÁCTICA	8
1.2.4. SOCIOECONÓMICA.....	9
1.3. OBJETIVOS	9

1.3.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 IDEA A DEFENDER	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS EN EL ECUADOR	10
2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ	14
2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS CLAVES PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS	19
2.4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS	23
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	29
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS	29
3.2. PROPUESTA METODOLÓGICA.....	32
3.2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.....	33
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	36
4.1. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO	36
4.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO	36
4.1.2. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS.....	43
4.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS	44
4.1.4. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DAFO EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS	53
4.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	56
4.2.1. DISEÑO DE INDICADORES DE EVALUACIÓN	56
4.2.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	62

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN	64
4.3. FASE III. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL ...	67
4.3.1. PROPUESTA DE DIAGRAMA DE PROCESOS OPERACIONALES PARA LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS.	67
4.3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5.1. CONCLUSIONES.....	83
5.2. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	93

TABLA DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 2.1. Criterios de selección de indicadores	26
Cuadro 2.2. Indicadores de gestión administrativa según autores	28
Cuadro 3.1. Referencias metodológicas.....	31
Cuadro 3.2. Análisis comparativo de indicadores metodológicos.....	31
Cuadro 3.3. Metodología para la evaluación de procesos administrativo	32
Cuadro 4.1. Datos Geográficos del destino Portoviejo	37
Cuadro 4.2. Datos Socio - Culturales del destino Portoviejo	38
Cuadro 4.3. Abastecimiento de servicios públicos en el cantón Portoviejo.....	40
Cuadro 4.4. División por categorías de las empresas gastronómicas.....	41
Cuadro 4.5. Datos generales de la cafetería – restaurant Jean Pierre.....	42
Cuadro 4.6. Desagregación de procesos por cargos del personal de la cafetería – restaurant Jean Pierre	43
Cuadro 4.7. Datos generales del restaurante Ché Cactus.....	44
Cuadro 4.8. Desagregación de procesos por cargos del personal de Ché Cactus Restaurant Grill	45
Cuadro 4.9. Datos generales del restaurante La Parrilla De Mosko	46
Cuadro 4.10. Desagregación de procesos por cargos del personal de La Parrilla De Mosko	47
Cuadro 4.11. Matriz FODA.....	47
Cuadro 4.12. Matriz ponderada FODA	48
Cuadro 4.13. Principales Variables FODA.....	48
Cuadro 4.14. Determinación del tipo de estrategia a implementar... ..	49

Cuadro 4.15. Listado de indicadores para la evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas	51
Cuadro 4.16. Expertos seleccionados	53
Cuadro 4.17. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema	53
Cuadro 4.18. Patrón referencial para la determinación del nivel de argumentación de cada experto.....	54
Cuadro 4.19. Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante	54
Cuadro 4.20. Resultados del Coeficiente de competencia de cada participante	55
Cuadro 4.21. Coeficiente de conocimiento de los expertos	55
Cuadro 4.22. Matriz de evaluación de indicadores aplicado a expertos	55
Cuadro 4.23. Evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas.....	56
Cuadro 4.24. Estructura de la entrevista.....	58
Cuadro 4.25. Personal entrevistado	58
Cuadro 4.26. Condensado de Entrevistas de las empresas gastronómicas	58
Cuadro 4.27. Funciones de las áreas de dirección	62
Cuadro 4.28. Funciones de los departamentos de apoyo	62
Cuadro 4.29. Estrategias en función del FODA.....	65
Cuadro 4.30. Programas	66
Cuadro 4.31. Costos de uniformes.....	69
Cuadro 4.32. Actividades claves basadas en estrategias	71
Cuadro 4.33. Plan de acción	73
Cuadro 4.34. Propuesta de modelo de gestión administrativa para los establecimientos en estudio	75

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 2.1. Hilo de conductor.....	10
Figura 2.2. Organigrama de Recursos humanos... ..	17
Figura 2.3. Procedimiento para la implementación de indicadores de gestión empresarial	25
Figura 4.2. Modelo organizacional.....	70

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Criterios de agrupación de indicadores de gestión empresarial	26
Gráfico 2.2. Partes del sistema de empresas gastronómicas.....	27
Gráfico 4.3. Mapa del cantón Portoviejo	37
Gráfico 4.4. Tasa de analfabetismo en el cantón Portoviejo	39
Gráfico 4.5. Organigrama de la empresa gastronómica Cafetería – Restaurant Jean Pierre.....	43
Gráfico 4.6. Organigrama de la empresa gastronómica Ché Cactus Restaurant Grill	45
Gráfico 4.7. Organigrama de la empresa gastronómica La Parrilla De Mosko	46
Gráfico 4.8. Diagrama de procesos genérico aplicable a las empresas gastronómicas de segunda categoría	63

RESUMEN

La presente investigación es de carácter descriptiva teniendo como propósito evaluar los procesos administrativos de las empresas gastronómicas de segunda y tercera categoría del cantón Portoviejo para mejorar la gestión empresarial de las mismas. Se definieron 3 objetivos específicos desarrollados en 3 fases metódicas basadas en la metodología de Castaño (2013). En la fase I se diagnosticó el área de estudio a través de la revisión bibliográfica y documental, así como la aplicación de la matriz de análisis estratégico FODA; posteriormente en la fase II se evaluó los procesos administrativos de las empresas gastronómicas mediante un sistema de indicadores, en el que se hizo uso de entrevistas y en la fase III por medio de la técnica de flujograma se diseñó un diagrama de procesos a partir del cual se definió un sistema de gestión administrativa. Los principales resultados están basados en la evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas donde se determinó que un 15% de los procesos administrativos estipulados en los indicadores de gestión no son aplicados. En función a ello, fue diseñado un sistema de gestión administrativa que se centra en las necesidades del cliente, los actores claves y la satisfacción basado en las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control; además se trazaron 5 objetivos alineados a 10 estrategias que propiciaron la elaboración de un plan de acción que contempla 7 programas con sus respectivas acciones, determinando los responsables, recursos, tiempo y medidas de control para su ejecución en las empresas gastronómicas de Portoviejo.

PALABRAS CLAVE

Gestión empresarial, procesos administrativos, sistema de gestión, empresas gastronómicas.

ABSTRACT

This research is descriptive in nature, with the purpose of evaluating the administrative processes of second and third category gastronomic companies of the Portoviejo canton to improve their business management. 3 specific objectives were defined, developed in 3 methodical phases based on the Castaño (2013) methodology. In phase I, the study area was diagnosed through bibliographic and documentary review, as well as the application of the SWOT strategic analysis matrix; Later, in phase II, the administrative processes of gastronomic companies were evaluated through a system of indicators, in which interviews were used, and in phase III, through the flowchart technique, a process diagram was designed from which an administrative management system was defined. The main results are based on the evaluation of the administrative processes of gastronomic companies, where it was determined that 15% of the administrative processes stipulated in the management indicators are not applied. Based on this, an administrative management system was designed that focuses on customer needs, key actors and satisfaction based on administrative functions: planning, organization, direction and control; In addition, 5 objectives were drawn up aligned with 10 strategies that led to the development of an action plan that includes 7 programs with their respective actions, determining those responsible, resources, time and control measures for their execution in the gastronomic companies of Portoviejo.

KEY WORDS

Business management, administrative processes, management system, gastronomic companies.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector turístico es uno de los sectores económicos que mueve billones de divisas a nivel mundial ya que de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019) para el año 2019 se registraron 1.400 millones de llegadas de turistas internacionales lo que incidió en un total de 1,7 billones de exportaciones por concepto de turismo internacional. El turismo por su naturaleza dinámica abarca distintos sectores productivos entre ellos el gastronómico que si bien es cierto es imprescindible para el viajero dentro de sus necesidades fisiológicas al tener que desplazarse cuando éste realiza un viaje; considerando que Maslow (como se citó en Espinoza, 2019) indica que entre las necesidades del ser humano se ubica la necesidad de alimentación la misma que se sitúa entre otras en la base de dicha pirámide; es decir que es una necesidad básica e indispensable para la supervivencia de los seres vivos.

Hoy en día el servicio de alimentación como parte fundamental de la gastronomía de los países del mundo es muy amplio y diverso y de acuerdo con Diario Siglo XXI (2020) representó para el año 2019 el 40% del gasto mundial del turismo; Guadaño (2019) afirma: “la actividad gastronómica como una cadena valor representa el 33% del PIB y supone el 20% del empleo”; es por ello que resulta importante que las empresas gastronómicas sigan procesos administrativos para su gestión empresarial debido a que es un sector que genera fuentes de empleo y que se encarga de satisfacer la necesidad básica de alimentarse a los turistas.

Para su efecto se debe tomar en consideración el proceso administrativo establecido por Fayol (como se citó en Hernández y Hernández, 2019) el cual incluye a la planificación, organización, dirección y control, apegado a la dinámica cotidiana que se ejercen en una organización, las empresas encaminadas a trabajar con este tipo de escenarios influyen en los cumplimientos de los objetivos y resultados organizacionales, especialmente en aquellas que se dedican a la oferta gastronómica (Salazar , Diaz, Benalcazar, & Acuña, 2018). La escasa aplicación de los procesos administrativos mencionados anteriormente conlleva a una inadecuada gestión de procesos, los

cuales involucran a los operarios a trabajar de una manera empírica y no de forma técnica.

La inestabilidad de la sociedad y de la economía han estado en evolución constante y ha logrado que “la necesidad del desarrollo empresarial hoy en día, represente para la administración un avance científico y tecnológico dentro de un mundo actual globalizado” (Velásquez, Ponce & Franco, 2016, p.15). De tal manera que el avance evolutivo de una empresa gastronómica depende en gran escala de los procesos administrativos que en ésta se apliquen y que de por sí se apeguen a la realidad del territorio para lograr satisfacer a la demanda en base a la innovación continua aplicada.

La gastronomía estudia diferentes componentes culturales y se ha convertido en uno de los sectores más importante en el Ecuador, según el Ministerio de Turismo (MINTUR, 2014) “se caracteriza por una gran variedad de sabores y aromas los cuales se funden en un elemento esencial llamado calidad” dichas recetas registradas por chefs reconocidos en libros recetarios que participaron en el año 2014 en el concurso internacional “Gourmand World Cookbook Awards” (Los mejores libros de cocina del mundo) y que resultaron ganadores obteniendo tres premios lo cual resulta gratificante y es una oportunidad para promocionar y posicionar la gastronomía ecuatoriana.

En consecuencia, ello ha posicionado y ha ido convirtiendo paulatinamente a Ecuador en Potencia Turística y referente en la región de un turismo gastronómico que aportaría de manera directa en la economía del país; dado que la evolución constante de la industria de alimentos y bebidas está haciendo aportaciones en la sociedad, generando nuevas plazas de empleo, la transformación de nuevos platos y la obtención de técnicas modernas, promocionando directamente al país como un destino gastronómico (Navarro, 2016).

Las cifras turísticas por concepto de alimentos y bebidas para el año 2019 muestran según el Mintur (2019) que 16.443 establecimientos de éste tipo se encuentran legalmente registrados ante el Ministerio de Turismo y generan un fuente directa de 88.889 empleos en dicho sector; es que la gastronomía ecuatoriana es muy diversa y mezcla la cultura identitaria de cada una de las regiones geográficas que lo conforman a través de la preparación de platos

característicos de dichas regiones con el uso de los productos autóctonos de las mismas; no obstante Parra, (2019) afirma que “la relación turismo y gastronomía es muy poco aprovechada en Ecuador, la diversidad y calidad de platos típicos representan un potencial atractivo para quienes les interesa probar cosas nuevas y diferentes”. En dicho sentido sería bueno aprovechar esta esfera como oferta turística considerando que resultaría una buena alternativa ya que es un elemento tangible capaz de ofrecer experiencias que transmiten el patrimonio cultural e inmaterial del Ecuador el mismo que se puede concebir como un plus en la oferta turística.

“La oferta de servicios gastronómicos genera fuerte influencia en el comportamiento del consumidor o demanda y el dinamismo gastronómico que se produce a nivel geográfico” (Mora, como se citó en Salazar y Burbano, 2017, p.3). Razón por la cual se ha evidenciado que en Ecuador la oferta de productos gastronómicos es muy amplia, exquisita y bastante demandada por turistas nacionales e internacionales sin embargo los servicios propiamente para el turismo de éste tipo no son ofertados de manera idónea pues Parra, (2019) considera que “se debe fortalecer el ámbito gastronómico en el país para fomentar una cultura gastronómica y no sólo enmarcarse en prestar un servicio de alimentación, sino que generar ofertas que brinden experiencias gastronómicas únicas e irrepetibles a los turistas”(p.1).

El sector gastronómico en el Ecuador enfrenta serias limitaciones tales como carencia estética en la mayoría de las infraestructuras de los establecimientos de alimentos y bebidas lo cual es producto de infraestructuras no agradables para la demanda que no cumplen con la distribución ideal de espacios para brindar este tipo de servicios y además que dentro de sus facilidades en infraestructura no se consideran la creación de acceso que faciliten el desplazamiento para personal con capacidades especiales; sumado a esto el equipamiento tanto dentro de la cocina como en los comedores no son completos de tal forma que generan insatisfacción en el cliente debido a la carencia de procesos administrativos que se apeguen a la realidad de los establecimientos.

El brindar un buen servicio de restauración conlleva un compromiso tanto con la empresa gastronómica y con el cliente; sin embargo cuando el servicio y el producto no cumplen con la expectativa del cliente se genera una insatisfacción

que en ocasiones repercuten seriamente en la estabilidad en el mercado de los restaurantes y más aún en aquellas empresas donde hacen uso de la tecnología y tienen a disposición del cliente una plataforma web para que emitan sus opiniones lo cual a veces en palabras de Zausich, (2019) suele ser un arma de doble filo; puesto que todo aquel que ingrese puede leer lo bueno o malo de determinado restaurante y finalmente si existen opiniones en su mayoría negativas incide directamente en la decisión del posible cliente en hacer uso de los servicios gastronómicos de los restaurantes.

Si bien es cierto el tema gastronómico es concebido generalmente por la sociedad como parte del sentir de cada ser humano el cual genera experiencias emocionales en función de la exquisitez de los platos que se preparan en los diferentes establecimientos de alimentos y bebidas; dejando de lado la importancia que tiene el aplicar los procesos administrativos para la adecuada gestión empresarial dejando en evidencia problemáticas relacionadas con el inadecuado sistema de control de inventario o inexistencia de los suministros de alimentos y bebidas, el cual crea dificultades de ineficiencia en el uso racional de la materia prima.

La falta de aplicación de procesos administrativos se da por lo general en empresas gastronómicas de baja categoría en el Ecuador donde únicamente llevan a cabo una gestión empírica sin llevar registros estadísticos y contables de la actividad lo cual repercute en una inadecuada gestión económica – financiera que se evidencia en la baja rentabilidad de éste tipo de negocios; puesto que desde su creación no hubo una planificación escrita y basada en un plan de negocios que determine los correctos mecanismos de administración de dichas empresas gastronómicas. Adicional a esto la ausencia de la planificación de productos y servicios que se deberían de determinar en los menús de cada establecimiento genera repetición de los platos, de tal manera que se vuelve monótono para el cliente y éste por falta de variación decide no acudir más; añadido a esto es importante que los establecimientos de restauración mejoren su espacio con el objetivo de crear armonía para el comensal.

En la actualidad las empresas gastronómicas del país dependen en gran medida de la calidad del componente humano, su calidez, adiestramiento, predisposición, empatía y el conocimiento adquirido a la hora de prestar un

servicio, teniendo como principal importancia la obtención de buenos resultados, logrando de esta manera ser más competitivos y sostenibles en el mercado (Molinari, Alfonso, & Scaramel, 2018). Pero, existe un gran número de profesionales con habilidades y conocimientos sobre la gastronomía, pero la mayoría de ellos no ejercen su profesión en empresas de índole gastronómico por el alto coste que lleva su contratación, creando un gran problema para las empresas que están inmersa en esta industria lo cual conlleva a las mismas a contratar mano de obra no calificada.

La Provincia de Manabí es reconocida como uno de los destinos gastronómicos del Ecuador, sus platos son tradicionales y reconocidos en todo el territorio por sus sabores, colores y olores, los cuales vinculan el origen del hombre manabita con sus costumbres y tradiciones (Regalado, 2019). El impacto que tiene la gastronomía manabita es alto y eso conlleva a que su demanda sea superior, atrayendo consigo negocios que surgen de manera experimental y con un mal manejo administrativo, logrando de esta forma que el producto que se oferta no obtenga la calidad apropiada y decaiga con el paso de los años.

Como bien se sabe la preparación profesional y la capacitación constante del talento humano juega un papel primordial para el crecimiento económico de la empresa, sin embargo el limitado asesoramiento que existe en este tipo de negocios de la provincia genera que en su mayoría surjan de forma improvisada y poco técnica, sin tener en consideración aspectos básicos de una buena gestión empresarial basado en procesos administrativos que velen por el correcto equipamiento de los establecimientos que suplan las necesidades de todos los consumidores, por otra parte la calidad del servicio al cliente como también la calidad y buena presentación de los productos son aspectos que suelen obviarse generando posteriormente declive del negocio; además en la mayoría de los establecimientos de A&B de la provincia son escasos los procesos de comercialización encaminados en la fidelización del cliente ya que se centran de manera general en generar ventas mas no en satisfacer al mercado o un segmento determinado para lograr mayor acogida; así mismo los medios de difusión no son óptimamente utilizados, pues se ha evidenciado que los propietarios suelen crear páginas webs sin embargo no son actualizadas de manera continua y en otras ocasiones no les dan movimiento.

Portoviejo es el punto estratégico para recorrer toda el área de Manabí y poder degustar los diferentes platos típicos que oferta esta provincia, en esta ciudad el consumo del producto gastronómico es masivo, por ello las empresas dedicadas a esta industria han crecido notablemente y estas han sido fuente de ingreso tanto para la localidad como para el país (Franco, 2015). Por otro lado, el progreso de esta industria en el cantón se ha estancado debido a que las tareas asignadas al personal no son realizadas de manera óptima en función al cargo que desempeñan, generando deficiente calidad en el servicio ofertado; por lo tanto, el sistema organizativo de las empresas es precario y produce un desequilibrio a la hora de atender al cliente.

Los gustos y preferencias gastronómicas de los portovejenses están más enfocados en patrones nutricionales, es por ello que la industria de alimentos y bebidas está en evolución constante, logrando acaparar el mayor número de consumidores con el fin de convertirlos en sus clientes (Molina, Palacios, & Torres, 2018). En algunas de estas empresas que ofertan sus platos típicos para el deleite de sus clientes su forma de abastecimiento de los suministros de alimentos y bebidas (A&B) no es la más idónea provocando un declive empresarial por la inadecuada racionalización y uso de la materia prima.

Las empresas dedicadas a la industria gastronómica en el cantón Portoviejo llevan una inadecuada gestión de procesos, mismos que incluyen a todo el personal de la empresa a realizar su labor diaria de forma poco efectiva. Además de llevar un incorrecto proceso administrativo que hace que la oferta y la innovación no sean constantes, desencadenando así una crisis económica en la empresa.

Otros de los problemas que tienen las empresas gastronómicas de Portoviejo, son los inadecuados sistemas de control de inventario de los alimentos y bebidas el mismo que conlleva inconvenientes de eficacia en el uso de la materia prima. Cabe recalcar que en el cantón, como todo el país existe la contratación de personal con un bajo conocimiento en el área de A&B, siendo esta una problemática más, ya que la mayoría de profesionales que existen no ejercen en este tipo de empresas por el coste económico que estos tienen pero la contratación de mano de obra no calificada influye en la baja calidad del servicio y en la poca atractividad del producto.

La demanda que tiene la gastronomía en este cantón es alta, mismo que atrae un sin número de negocios no sostenibles en el mercado los cuales llevan un proceso administrativo inadecuado, provocando que la oferta no cuente con la calidad requerida, logrando con esto que la empresa decaiga con el pasar de los años. Otras de las problemáticas que se presenta en el ámbito empresarial gastronómico y que juega un papel fundamental para el crecimiento del mismo, es el mal asesoramiento con el que cuentan estos negocios, ya que la mayoría de ellas lo realizan de una forma improvisada y no promueven una capacitación continua para el personal.

A través de la problemática ya expuesta se formuló la siguiente interrogante:

¿De qué manera contribuiría la evaluación de procesos administrativos de las empresas gastronómicas del destino Portoviejo en su gestión empresarial?

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

La siguiente investigación se justifica teóricamente con base en las investigaciones bibliográficas realizadas que respaldan la importancia de la evaluación de los procesos administrativos para la gestión de las empresas gastronómicas, por ello se tomó en consideración los aportes teóricos de Pérez (2016) quien menciona que “la práctica empresarial ha demostrado que las organizaciones que no se adaptan constantemente a las necesidades del entorno y, por tanto, no se desarrollan, fracasan y mueren en un tiempo relativamente corto” (p. 9), por otro lado Samaniego (2017) manifiesta que “no se puede hablar de calidad si una gestión no ha sido evaluada, por tanto, la existencia de herramientas para medir el cumplimiento de las actividades de la organización es la búsqueda de la mejora continua” (p. 9). Vale destacar que el estudio de esta investigación permitiría contribuir con los fundamentos necesarios para influir en la mejora de los procesos administrativos a través de estrategias que conlleven a fortalecer a las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo, mismo que servirá de referente bibliográfico para otras investigaciones similares.

1.2.2. METODOLÓGICA

La investigación metodológica se respalda en los modelos utilizados como referencia para la evaluación de procesos administrativos en los que se hizo el uso de metodologías como la de Flores (2015); Castaño (2013); Cordoves (2011), en donde se analiza los procesos administrativos y la gestión de empresa a través de métodos y técnicas, mismos que contribuyeron con la realización de la investigación. Por otro lado, los referentes metodológicos resaltan la importancia de los procesos en las empresas, los mismos que aportaron en esta investigación para el desarrollo de las fases: Diagnóstico, Sistema de Indicadores y Sistema de Gestión, el cual contribuirá en investigaciones futuras.

Es importante indicar que de manera metodológica esta investigación contribuye con un modelo de gestión empresarial basado en procesos administrativos que permiten a las empresas basar su trabajo en un modelo técnico que propicie una adecuada gestión empresarial.

1.2.3. PRÁCTICA

La evaluación de procesos administrativos permitirá obtener y conocer información relevante dentro de la entidad, permitiendo estar al tanto no solo de las fortalezas, sino también las falencias que esta tenga, la misma que a su vez encontrará una mejora en cada una de las áreas afectadas. El presente trabajo busca contribuir de forma directa soluciones en las empresas destinada al área gastronómica, implementando un sistema organizativo mediante estrategias que permitan generar una mayor responsabilidad, innovación y trabajo en equipo, logrando de esta forma poder brindar un desempeño laboral y al mismo tiempo aumentar la competitividad, además de poder satisfacer las necesidades del cliente y desarrollarse como empresa.

Adicional, éste trabajo contribuye con una herramienta de gestión empresarial que puede ser utilizado por organismos de gestión del sector público y privado con el fin de implementar o mejorar los procesos administrativos de las empresas gastronómicas; a su vez también puede ser usado como referencia para futuras capacitaciones ligadas al tema de investigación y que de manera directa aporte

al desarrollo y mejora empresarial de los establecimientos de alimentos y bebidas.

1.2.4. SOCIOECONÓMICA

La industria gastronómica en los últimos años se ha convertido en una actividad muy importante para el desarrollo de la economía del país, por ello, esta investigación está basada en la evaluación de procesos administrativos de empresas gastronómicas del destino Portoviejo en la cual se determinan estrategias para suplir falencias y que éstas a su vez contribuyan con el equilibrio económico de las empresas para que logren mantenerse en el tiempo y generen una sostenibilidad socio – económica que favorece a cierta parte de la población a través de la generación de plazas de empleo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar los procesos administrativos para la mejora de la gestión de las empresas gastronómicas del destino Portoviejo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del área de estudio de las empresas gastronómicas de Portoviejo.
- Evaluar los procesos administrativos de las empresas gastronómicas a partir de un sistema de indicadores de gestión administrativa.
- Diseñar un modelo de gestión administrativo que contribuya al mejoramiento de los procesos para las empresas gastronómicas del destino Portoviejo.

1.4 IDEA A DEFENDER

Si se evalúan los procesos administrativos se podría mejorar la gestión de las empresas gastronómicas del destino Portoviejo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este capítulo permitió organizar los títulos enlazados con sus respectivas variables, mismos que a su vez fueron conceptualizados y referenciados, otorgándole a la investigación un mayor sustento bibliográfico. Se diseñó una estructura lógica, la que permitió brindar una mayor organización temática, mismo que está representado en la figura 2.1.:

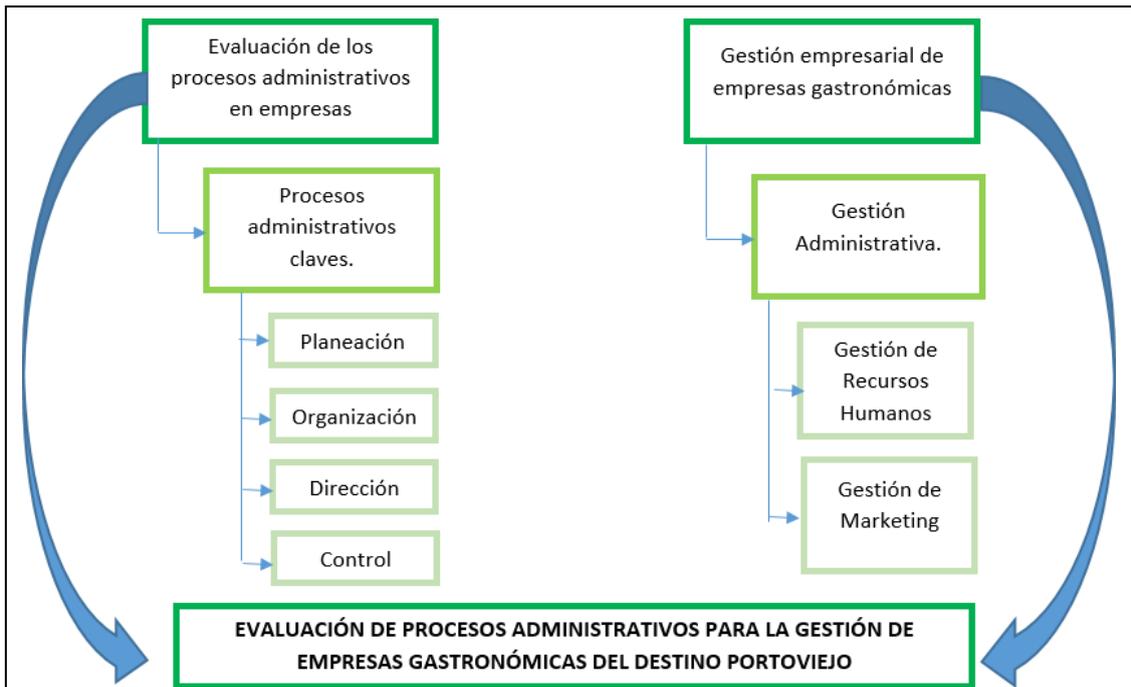


Figura 2.1. Hilo de conductor
Elaborado por: El Autor

2.1. GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS EN EL ECUADOR

La gastronomía es una forma de relación que tiene el ser humano con los elementos de alimentación que este tiene; dado que juega un papel muy importante y es el eje principal en los conocimientos que tiene el hombre sobre diferentes culturas, ya que es un medio por el cual se puede conocer las bases culturales y al mismo tiempo relacionarse con diferentes grupos en un dominio donde se encuentran presente elementos éticos, estéticos y fisiológicos, inseparables del quehacer de una cultura. Es decir, la gastronomía está relacionada a la mayoría de ciencias y a las tendencias que puedan llegar a tener las sociedades; en otras palabras, la gastronomía estudia todos los aspectos que rodean la cultura del hombre. “El proceso de la gestión de empresas se ha visto

inmersa en todas las áreas, en organizaciones con visiones diferentes y la industria gastronómica no sería la excepción” (Ordóñez y Robalino, 2018, p 1).

Además, cabe señalar que las grandes industrias también llevan a cabo modelos de gestión que les permite tener un gran alcance y un orden en la empresa, así lo demuestra una de las franquicias de comida rápida más importante y reconocida en todo el mundo, como lo es Kentucky Fried Chicken o mejor conocida como KFC, la cual se encarga de estar en constante evolución, “remodelar y modernizar los restaurantes de KFC ha sido la estrategia comercial de Intelectiva, desde que adquirió la franquicia en el país” (La Nación, 2016, p. 1). La gastronomía es tendencia y sus nuevos procesos y técnicas han estado en constante mejora, permitiendo que esta industria trabaje en diferentes segmentos de mercado, atrayendo con esto la llegada de turistas nacionales como internacionales.

En la actualidad las empresas dedicadas a la industria gastronómica están en aumento y es por ello que “las pequeñas empresas de servicios gastronómicos son las de mayor número y crecimiento, siendo un factor dinamizador de la economía local y la primera opción entre los distintos emprendimientos para lograr ingresos en el núcleo familiar y empresarial” (Carrión et al., 2016, p. 83). El arte culinario es uno de los puntos fuertes en la industria del turismo, su forma de como ofertar este servicio hace que visitantes locales e internacionales quieran degustar de estos platos.

No obstante según Lacomucci (2021) “es muy común observar cómo personas con poco o ningún conocimiento de la actividad se lanzan a armar un negocio gastronómico sin haber hecho la correspondiente evaluación del proyecto en toda su magnitud para determinar la viabilidad del mismo” (p. 2). Evidenciándose posteriormente las consecuencias de la escasa planificación y gestión, las mismas que van desde la baja o poca rentabilidad del negocio hasta su cierre, considerando que para llegar hasta aquel fatal desenlace, la pérdida de la inversión, cese de fuentes de empleo e insatisfacción en la demanda; es por ello que es importante la gestión y la incorporación de planes de negocios en empresas gastronómicas antes de poner en marcha el negocio.

La gastronomía ecuatoriana tiene una amplia historia y es uno de los referentes nacionales en el mundo, “aunque pasen los años y muchos hayan olvidado lo

que pasó con la conquista y la época republicana, se puede suponer que la población ha mantenido una preferencia o inclinación por lo extranjero antes que lo nacional” (Domínguez, 2016, p. 35). Esto ha provocado que los empresarios busquen un negocio que capte una mayor cantidad de clientela y la mejor opción es adquirir una marca ya posicionada en la industria gastronómica. La buena gestión de empresas gastronómicas, les permite a las empresas nacionales que se direccionan al éxito, han realizado diferentes tipos de análisis sobre el comportamiento del talento humano, el cual les permite alcanzar otros niveles de satisfacción a la hora de ofrecer un producto.

Las pequeñas y medianas empresas a pesar de que no llevan o no manejan los procesos administrativos como las grandes empresas, las mismas buscan subsistir y desarrollarse. “Las pymes constituyen agentes importantes para la reactivación económica y productiva del país, debido a su contribución como fuentes generadoras de empleo e ingreso, además por sus características de unidades productivas operan en menor escala que las grandes empresas” (Álvaro et al., 2015, p. 10). Las grandes, medianas y pequeñas empresas no hubiesen llegado a ser lo que son hoy en día sin una idea de negocio, que después se transformó en un pequeño emprendimiento, pero no siempre trabajaron empíricamente, porque al darse cuenta de que su empresa tenía un gran potencial hicieron uso de herramientas que les permitió alcanzar grandes niveles en la industria gastronómica, siendo lo que son en la actualidad.

Razón por la cual en Ecuador se han generado iniciativas encaminadas en aportar a los pequeños negocios mecanismo de gestión empresarial para la administración de dichos negocios; ejemplo de aquello es que Mintur ha puesto a disposición de los gobiernos locales, organizaciones, industria turística y ciudadanía una caja de herramientas para fortalecer la gestión turística fomentando la innovación en productos, servicios, destinos y proyectos con el propósito de incrementar y potenciar el desarrollo del turismo.

De acuerdo con Larrea, (2019) menciona que en el transcurso del año 2018 la gestión de la actividad turística por parte del Mintur en Ecuador se vio manifestada en la proyección de 3 ejes de acción: Eje 1: Fomento al turismo interno; Eje 2: Incremento del turismo receptivo y Eje 3: Generación y atracción de inversiones. Estos ejes de proyección se materializaron en programas de

desarrollo enfocados en el dinamismo del turismo interno a través de la “Gran Feria Turística del Ecuador” bajo el slogan “Ecuador, tu lugar en el mundo”; adicional se le dio un enfoque prioritario a la academia con la creación de la “Mesa Académica de Turismo” en la cual participaron 21 universidades que ofertan esta disciplina profesional con el objetivo de trabajar de manera articulada con este organismo del estado, no obstante no se logró consolidar.

Así mismo otro programa de gestión para el desarrollo turístico del Ecuador fue La Declaratoria N° 256 por parte del Gobierno Central de los Cielos abiertos “Ecuador abre sus cielos al mundo” originó la llegada de nuevas aerolíneas a territorio ecuatoriano. Otra iniciativa enfocada directamente al tema de estudio fue la presentación del Plan Nacional Gastronómico “Ecuador a la Carta” donde se expuso el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, que reemplaza a resolución 172, vigente desde 1989; para mejorar los estándares de calidad de servicios de alimentos y bebidas y el mapa gastronómico del Ecuador que identifica a la cocina nacional en platos de reconocida tradición que utilizan productos y alimentos de los ríos, del mar y la tierra, fue otra de las gestiones desarrolladas por esta cartera (Larrea, 2019).

El estudio demuestra que la gestión turística de empresas gastronómicas es de gran importancia en distintos sectores de la actividad, logrando ser un eje dinamizador para las sociedades que dependen de ella directamente, dicha industria para el turismo es de gran valor, porque permite que los turistas puedan degustar de platos emblemáticos de la zona o de las diferentes regiones del país, en el Ecuador la gestión que se maneja en las empresas gastronómicas, permite que los empresarios y emprendedores tengan una mayor visión, es por ello que en su mayoría estos accedan a ser parte de las cadenas de restaurantes, las cuales manejan una adecuada gestión que les permite ser referentes en el sector, sin embargo quienes se atreven a apostar por levantar y desarrollar una marca propia, asumen el reto de la aceptación en el mercado lo cual conlleva un proceso muy largo con altos y bajos hasta lograr posicionarse en el mercado y no todos lo logran.

2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS EN LA PROVINCIA DE MANABÍ

La gestión administrativa, ha sido considerada como un conjunto de elementos y conceptos vinculados a la elaboración y a la comercialización de productos tangibles e intangibles, a finales del siglo XIX se definieron otros términos que son utilizados actualmente por las organizaciones, como son: el planeamiento, la organización, la dirección y el control (Lara, 2017). Estos términos utilizados actualmente sobre la gestión administrativa han logrado un cambio radical, permitiéndole a las organizaciones o empresas, establecer sus objetivos y direccionándolos, consiguiendo a su vez alcanzar el éxito.

La gestión administrativa también puede combinarse, el autor lo hizo con “la gestión administrativa, financieros, comercial, de recursos humanos, de proveedores comerciales, que permitirán poner en marcha el negocio y crear valor agregado al servicio” (García et al., 2017, p. 123). Para llevar a cabo este tipo de funciones se debe contar con un buen líder, en el cual el talento humano de la empresa pueda confiar y a su vez poder ganarse la lealtad. Los procesos administrativos inadecuados pueden incidir en los resultados de la gestión administrativa, afectando también la producción y comercialización de los productos, impidiéndole acceder a nuevos mercados. Uno de los procesos que se deben tener en cuenta para poder ofertar un buen producto, es su calidad y como se pueda ver físicamente este.

“El manejo administrativo empírico del área de cocina conlleva a perjudicar a la empresa ya que no existe un control de entradas y salidas de productos por medio de documentación” (Quelal, 2018). Las grandes empresas realizan y llevan a efecto los procesos administrativos que les permite alcanzar un orden de toda la estructura empresarial, además de planear y de direccionar la empresa, llevando paso a paso un control, permitiéndole mejorar sus falencias, alcanzando a su vez el éxito empresarial, por otro lado, las pequeñas y medianas empresas trabajan de manera diferenciada a las grandes empresas gastronómicas, estas en su mayoría trabajan de una forma más práctica, ya que no manejan un adecuado proceso administrativo que les brinde una mayor

ventaja de alcanzar sus metas, mismas que en ocasiones solo se las plantean a corto y mediano plazo.

A nivel de la provincia de Manabí autores como Arroyo, Calle & Cevallos, (2019) indican que la mayoría de los negocios del territorio nacieron por necesidad, utilizaron las habilidades y recursos existentes para convertir el desempleo en oportunidades creadas por innumerables negocios, que en un principio fortalecieron la gastronomía manabita, de tal manera que los negocios creados fueron muy variados y basados en recetas tradicionales que mezclan sabores y para la creación de nuevos productos que se transmiten de generación en generación.

Es importante hacer hincapié en la afirmación del diario EL COMERCIO, (2018) quien establece que el 80% de estos emprendimientos nació tras el terremoto, que devastó a la provincia en el 2016, siendo las microempresas uno de los sectores más perjudicados, mediante un trabajo en conjunto entre el gobierno local y la comunidad se fue logrando levantar y fortalecer muchos proyectos.

En una investigación realizada enfocada en analizar las condiciones de desarrollo local de la provincia de Manabí desarrollada por Arroyo, Calle & Cevallos, (2019) determinaron que generalmente el personal de los negocios manabitas se conforman por el núcleo familiar. Lo cual deja en evidencia la carencia de procesos de gestión a la hora de contratación de personal y consecuentemente la baja calidad del servicio profesional y especializado en éstos emprendimientos gastronómicos.

La gestión de empresas gastronómicas está basada en diferentes procesos, mismos que les permite a las empresas dedicadas a este sector de alimentos y bebidas poder brindar un servicio de calidad, además de tener una mayor visión empresarial. En la actualidad existen empresas que no llevan a cabo este tipo de proceso, trabajando de una manera práctica y poco técnica, estas empresas lo único que logran es poder satisfacer las necesidades de un segmento de mercado, además no cuentan con visión alguna y tampoco tienen una evolución constante que les permita acceder a otros tipos de segmentos.

La gestión administrativa involucra varios aspectos que fusionados entre sí generan una gestión adecuada para las empresas; siendo así la gestión involucra a los recursos humanos, el marketing y la dirección, los mismos que a continuación se analizan:

1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS

La importancia en la gestión de recursos humanos se basa en la creación del valor, mismo que a su vez se crea por las acciones o por la toma de decisiones de la empresa, permitiendo también beneficiar a los integrantes de la misma, haciéndolo en forma de valor social, consiguiendo con esto un mayor beneficio y un mayor desenvolvimiento por parte del talento humano (Nicolás y Rubio , 2016) .Además, “para el procedimiento de evaluación del desempeño del talento humano es importante definir indicadores e instrumentos definidos con una metodología para identificar los indicadores de desempeño de los cargos o puestos de trabajo” (Quilumbaquin, 2015, p. 102).

El recurso humano como tal es uno de los elementos primordiales para una institución o empresa, es el que le permite a la misma poder obtener mayores beneficios, además de ser el encargado de generar competitividad, pero es la gestión la que se encarga de medir y de comparar el talento y el elemento diferenciador, el cual se ve reflejado en sus metas (Montoya y Boyero, 2016). Este proceso administrativo visualiza las actividades y el esfuerzo de los empleados de las empresas, permitiendo poder retribuirles, beneficiando a cada uno de ellos. “McDonald's es una cadena de restaurantes de comida rápida. Sus principales productos son las hamburguesas, sándwiches, patatas fritas, menús para el desayuno, refrescos, batidos, postres y, recientemente, ensaladas y fruta” (Kenneth & Laudon, 2012, p. 1). La gestión de recursos humanos que maneja mencionada cadena de comida rápida se la puede ver representada en el siguiente organigrama. Figura 2.2.

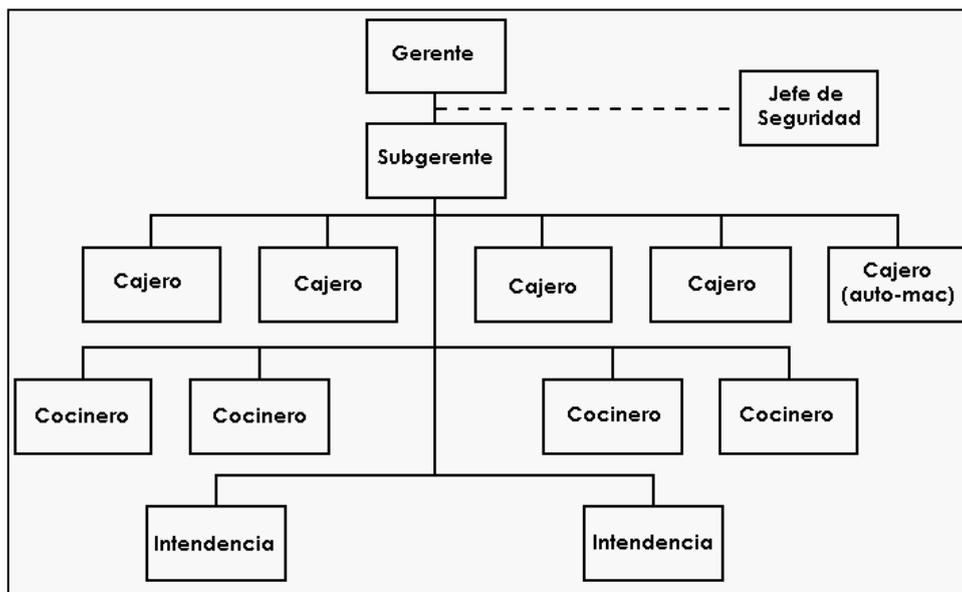


Figura 2.2. Organigrama de Recursos Humanos

Fuente: Kenneth & Laudon, (2012)

Cada uno de estos autores ya antes referenciados, le dan un gran interés e importancia a el talento humano y es por ello que, dentro de la gestión administrativas de las empresas gastronómicas, es necesario tener en cuenta la gestión de recursos humanos, ya que permite lograr cumplir las metas planteadas, además de evaluar las acciones que llevan a cabo, mejorando las contribuciones productivas del personal, de tal forma que estos aporten con la respectiva responsabilidad desde diferentes puntos estratégicos, siendo estos éticos y sociales.

2. GESTIÓN DE MARKETING EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS

La gestión de marketing es la responsable de llevar a cabo un proceso o una actividad, permitiendo entregar y cambiar la oferta, misma que a su vez cuenta con un valor para la clientela. El marketing como tal también se encarga de estudiar todos los aspectos y el comportamiento de las personas, todos estos elementos son analizados y asociados, consiguiendo poder incursionar en el mercado (Ruiz et al., 2015). La función específica de la gestión de marketing es poder comunicar a los clientes y beneficiar a las organizaciones mediante una efectiva comercialización.

El marketing es una de las variables que influyen en el mercado turístico y el cual ha logrado hacer uso de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), esto le ha permitido asociarse a los cambios evolutivos de la sociedad, esta herramienta se ha convertido en un aliado para el marketing,

consiguiendo promocionar diferentes destinos por medio de aplicaciones y de portales web (Andrade, 2016). El marketing es el encargado de poder ofertar un producto al cliente de forma visual, haciendo uso de herramientas que le permiten llegar de forma directa al consumidor.

Para estos autores ya antes citados es de suma importancia el marketing, ya que además de estudiar el comportamiento de la sociedad, también es necesario hacer uso de la tecnología y en efecto la gestión de marketing es imprescindible para la gestión administrativa de las empresas gastronómicas, ya que, si una empresa no es capaz de ofertar de una manera atractiva su producto, la cual no sería competencia para la industria y lo único que lograría sería desaparecer en el mercado, es por ello que en la industria de comidas es necesario poder definir y diseñar un producto gastronómico, además de dirigir al mismo a un segmento de mercado, usando diferentes técnicas de marketing.

3. GESTIÓN DE DIRECCIÓN EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS

La gestión empresarial o de dirección ha estado en constante evolución y le ha permitido obtener un gran desenvolvimiento de ideas a nivel cultural tanto en Oriente como Occidente. Esta ha evolucionado a medida que el ser humano ha estado avanzando en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de los nuevos productos y servicios que se han conseguido para la satisfacción de un mercado que cada día se encuentra en crecimiento y complejidad constante y para lograr el desarrollo de una empresa y al mismo tiempo volverla competitiva se deben contar con cuatro funciones claves que son: planeación, organización, dirección y control (Loor, 2017).

La gestión de dirección es la encargada de poner en marcha todas las acciones acordadas a través de la administración. “Se plantea la sistematización de la dirección del emprendimiento gastronómico, partiendo de un análisis interno y externo del mismo; y, de los cambios posibles, generando alternativas de acción para lograr la máxima eficiencia” (Barriga, 2014, p 1).

La gestión de dirección es de gran importancia en las empresas, en la industria gastronómica juega un papel importante, en un establecimiento de servicios como el de restaurante, el cual debe manejar este tipo de procesos con la finalidad de conseguir prestigio y de que este pueda crecer constantemente. La

gestión de dirección es la parte que los clientes no pueden llegar a observar, pero a su vez sin ella no se podría llegar a obtener un resultado final exitoso, porque sin una buena gestión administrativa o de dirección solo existieran errores en todas las áreas del restaurante o de la empresa.

2.3. PROCESOS ADMINISTRATIVOS CLAVES PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS GASTRONÓMICAS

Los procesos administrativos como tal son el flujo continuo de las actividades de planeación, organización, dirección y control, el cual se desarrolla para obtener o conseguir un objetivo en común. “La administración de empresas es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente donde un grupo de personas se encuentra trabajando eficientemente para el alcance de las metas predispuestas” (Arteaga *et al.*, 2016, p. 221). Este proceso conlleva a realizar todo con un orden preciso y en ámbito organizativo, además de que se encarga de visualizar los puntos muertos de la empresa, corrigiendo cada uno de ellos.

Los procesos administrativos claves para la gestión de empresas gastronómicas se dan de diferentes maneras, una de ellas es, “la planificación y del entorno competitivo; la contabilidad es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa” (Cano, 2017, p. 15). Por otro lado, también se encuentran “los procesos administrativos y financieros son muy importantes para el desarrollo de las empresas, porque sus resultados son la base para las decisiones que toman los gerentes de las empresas” (Mora *et al.*, 2017, p. 4). Estos procesos se pueden llevar a cabo en diferentes tipos de negocio, ya sea que brinden productos o servicios diferenciados.

Según las definiciones ya planteadas y referenciadas se debe tener en cuenta que uno de los procesos administrativos indispensables para la gestión de empresas gastronómicas son los procesos administrativos y financieros, ya que estas son herramientas y técnicas que se utilizan en este tipo de procesos y que conlleva a realizar una práctica que permite observar los pasos que se deben realizar, permitiendo tener una mayor veracidad en los resultados del negocio, porque al basarse en solo teorías los resultados podrán ser positivos, es por ello que en la actualidad las empresas se encargan de realizar diferentes actividades que les permitirá poder alcanzar sus objetivos paso a paso, sin embargo no se

debe descartar ninguna posibilidad de que una de las estrategias o actividades planteadas no funcionen.

A continuación, se referencian los procesos administrativos los cuales son planeación, organización, dirección y control en los puntos del 2.3.1 al 2.3.4:

2.3.1. PROCESO DE PLANEACIÓN EN EMPRESAS

El proceso de planeación es la visión de escenarios futuros, mismo que a su vez cuenta con un conjunto de estrategias que permiten alcanzar las metas planteadas, “la planificación tiene por objeto eliminar o, al menos, reducir la incertidumbre; lo cual permite mejorar la capacidad de decisión del empresario” (Sánchez, 2016, p. 201). Este proceso empírico empieza por los objetivos a conseguir, mismos que son adaptados a cualquier estructura organizacional y que con el tiempo pueden llegar a ser modificados. En otras palabras, la acción de planear en el proceso de gestión se refiere a los planes y a los proyectos en los diferentes ámbitos, niveles y actitudes (Velásquez, 2016).

Los procesos de planeación se pueden dar de diferentes formas y es por ello que toda empresa cuenta con, “directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica” (Velásquez *et al.*, 2016, p. 562). Este tipo de planeación es muy utilizada en organizaciones, ya que les permite plantear estrategias, logrando con esto conseguir sus metas propuestas.

La planificación como estrategia está basada en procesos, mismos en los cuales se implementan procedimientos y técnicas que permiten alcanzar los objetivos, es una estructura teórica que brinda una mayor organización, permitiendo sacar mayor provecho de este recurso. Además, también cuentan con un conjunto de principios y de prácticas de administración que logra impedir la valoración de tareas que se llevan a cabo por instinto (Sánchez *et al.*, 2016). El modelo de planificación es un proceso de implementación y desarrollo, el cual permite alcanzar cada una de las metas u objetivos propuestas.

Este tipo de planificación es muy importante para cualquier tipo de organización, ya sea ésta lucrativa o no, esta a su vez también aporta de forma directa tanto

cualitativa o cuantitativa, contribuyendo de manera positiva a las organizaciones que brindan servicios, sin importar que estos sean tangibles o intangibles, logrando que su dirección se enfoque o se refiera a la toma de decisiones de estas (Mora, 2015). La planificación estratégica y el uso que se le da a la misma, en las empresas o en las actividades de negocio, conlleva a obtener buenos resultados por medio de sus propósitos ya planteados. Por otro lado, Botero (2018) manifiesta que la planificación estratégica en empresas gastronómicas desata una cadena de procedimientos las cuales son: la misión, la visión, el análisis interno y externo, estas permiten consolidar un negocio e incrementar una mayor competencia.

Después de analizar las definiciones de los autores se puede decir que el proceso de planeación está enfocado en el alcance de las metas planteadas, mismas que se vuelven un paso clave a conseguir, es decir la planificación es la acción de la elaboración de estrategias, las cuales buscan alcanzar las metas establecidas, permitiendo realizar un análisis de la empresa, examinando el direccionamiento y los pasos que deben de seguir para poder llegar hacia sus objetivos.

2.3.2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN EN EMPRESAS

El proceso de organización o también conocido como proceso organizacional es la composición de los materiales, máquinas y talento humano que busca alcanzar un solo fin, todo en función de la obtención de los objetivos, teniendo como base a los elementos de interrelaciones y acatamientos que la constituyen. “La práctica empresarial ha demostrado que las organizaciones que no se adaptan permanentemente a las necesidades del entorno y evolucionan de acuerdo a estas no logran el éxito, incluso llegan a perecer en lapsos de tiempo relativamente pequeños” (Pérez, 2016, p. 9).

Para lograr obtener las metas planteadas es de utilidad poder estructurar la organización, ajustándose a los objetivos y a las condiciones en las que esta se encuentre, “los escenarios formales e informales capitalizan el desarrollo del recurso humano desde la dirección, la coordinación y la planificación hasta los procesos de adecuación y actuación del grupo modulando la conducta organizacional” (Villalba y Builes, 2016, p. 31). Según lo antes mencionado por

estos autores, mismos que dan a entender que para el buen funcionamiento de una empresa u organización es necesario poder llevar a cabo un buen proceso organizacional.

Para los autores la organización es una estructura administrativa creada con el fin de poder obtener metas u objetivos, y en efecto la organización es imprescindible en una empresa o negocio, esta permite llevar un orden no solo en un contexto, sino que también en escenarios diferentes, además están normalmente relacionados con subsistemas que cumplen funciones específicas, por lo tanto, para que se pueda llevar a cabo el proceso organizacional es necesario poder contar con la existencia de personal que puedan comunicarse entre sí y estén dispuestos a actuar de una manera coordinada.

2.3.3. PROCESO DE DIRECCIÓN EN EMPRESAS

El proceso de dirección comprende los factores en el que se encuentra la realización de los planes. “La aplicación de una dirección estratégica le permite a la Organización conocerse a sí misma y conocer su meta, los pasos para alcanzarla, los recursos que necesita y quién los tiene, el entorno en el que se encuentra y los riesgos a los que se expone” (Hernández y Rodríguez, 2016, p. 2). Este proceso se ha convertido en una necesidad, ya que permite que la dirección ejerza esta labor como herramienta, permitiéndole alcanzar la excelencia, ofreciendo una mejor visión futura globalizada. “La dirección estratégica es la expresión más amplia de conceptos que le son afines como “planeación estratégica”, “planificación estratégica”, “proyección estratégica”, “planes estratégicos” y “estrategias” (Hidalgo *et al.*, 2016, p. 72). En efecto, la dirección conlleva o está relacionada con cada uno de los temas mencionados con anterioridad, ya que estos son esenciales para las organizaciones que pretenden dar solución a sus necesidades, aumentando de tal manera su eficacia y eficiencia.

Para los autores el proceso de dirección permite explicar los planes de la organización, además de proporcionar las respectivas instrucciones y al mismo tiempo ejecutarlas, enfocándose en los objetivos por alcanzar. En otras palabras, la dirección es la tercera función administrativa, la cual permite generar que la empresa funcione y ayuda a dinamizarla cumpliendo la función administrativa, la

cual se refiere a las relaciones interpersonales de los encargados de administrar la empresa, en todos los niveles de la organización y de todos los subordinados.

2.3.4. PROCESO DE CONTROL EN EMPRESAS

El proceso de control es una de las etapas primordiales en los procesos administrativos, “lo componen un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes usuarios (internos y externos)” (Cantón, 2019, p. 7). Este proceso en contexto organizacional es el encargado de llevar una adecuada evaluación al desempeño general de la empresa, además de cerciorarse de que los demás procesos cumplan con las funciones asignadas, permitiendo con esto alcanzar sus objetivos.

“El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos” (Vega y Nieves, 2016, p. 1). Además, también se debe “procurar, mediante un determinado algoritmo, que una determinada variable del proceso, se mantenga igual a un determinado valor, modificando para ello el valor de otra variable que le afecta” (Cartagena, 2015, p. 2). Este proceso de control es el encargado de verificar que todo marche según el orden estipulado, además de corregir los errores identificados, previniendo que no se vuelvan a cometer.

Estos autores tienen puntos de vistas diferentes, pero todos dan a entender que en este proceso se trabaja acorde a los objetivos, además el proceso de control permite a los administrativos medir, realizar comparaciones y estar corrigiendo todas las actividades del proceso organizacional con el único fin de poder cumplir con todos los objetivos marcados, además de estar desarrollando adecuadamente todos los planes establecidos.

2.4. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EMPRESAS GASTRONÓMICAS

La evaluación es el resultado final de un proceso que “tiene que ver con la calidad de los procesos y productos, de las personas y en general de todos los aspectos de la organización” (Maciá, 2014, p. 1). El proceso de evaluación es el encargado

de examinar e identificar los errores para así poder corregirlos; es decir, es el encargado de detectar los problemas durante cada fase del proceso, este también se encarga de identificar la problemática en personas, planteados en distintos periodos de los procesos y estos llegan a concluir con la obtención del producto final.

Barriga y Quevedo (2009) manifiestan que es necesario realizar la evaluación de procesos administrativos los cuales permitirán contribuir significativamente y de esta manera dar a conocer el desarrollo interno de los procesos con el fin de garantizar un adecuado cumplimiento de los objetivos del proyecto. En otras palabras, la evaluación mide que la contribución sea efectiva en relación con el cumplimiento de los objetivos. En las empresas que prestan servicio, en donde el proveedor y el cliente tienen una relación estrecha y en la cual se evalúa cada objetivo del proceso.

Algunos autores recalcan la importancia de la evaluación de procesos y no está demás destacar que la evaluación es muy importante, y en algunas empresas se lo aplica ya que les permite conocer de manera clara y cuantitativa el nivel actual y de evolución de la organización evaluada, en comparación con los estándares que sustentan el desempeño de la empresa. Además, le permite conocer aquellos procesos que están representando falencias y que están siendo afectados sin lugar a duda el desempeño económico, efectivo y eficiente de la empresa. Para llevar a cabo una evaluación de procesos administrativos se debe tener el apoyo de toda la empresa ya que este proceso sirve para la evolución de la misma.

Los parámetros a evaluar se dan en base a los procesos administrativos, los cuales permiten realizar acciones necesarias dentro de la planificación estratégica, sin desvincular los elementos que siguen un proceso lógico, realista y coherente, los cuales permiten orientar las acciones futuras y procurando la obtención de los fines propuestos. “No se puede hablar de calidad si no se ha evaluado una gestión, por lo cual, contar con herramientas de medición del cumplimiento de las actividades de la organización, es buscar la mejora continua” (Samaniego, 2017, p. 9). La mejora constante tanto del servicio como del producto que se oferta, brinda una mayor satisfacción del cliente.

Los parámetros se deben evaluar en función a la empresa, haciendo un repaso por la misma, “para lograr de forma exitosa la evaluación de los trabajadores que ocupan los cargos, es necesario concebirla en dos niveles: el de resultado y el de competencia” (Leyva *et al.*, 2016, p. 1). Esto abarca un proceso que tiene como finalidad o como resultado determinar el grado de eficacia y eficiencia con el que han sido empleados los recursos de la empresa para alcanzar las metas ya antes planteadas.

Los mecanismos de evaluación están basados generalmente en indicadores de gestión que permiten evaluar el proceso administrativo y que se los concibe como una herramienta evaluadora que permite la mejora continua en la corrección de las problemáticas detectadas; de tal manera que (Silva) (como se citó en Samaniego, 2017) manifiesta que “un indicador de gestión es una expresión cuantitativa que tiene la finalidad de presentar información sobre el cumplimiento de una meta específica” (p.9). Siendo así su elaboración debe estar condicionada por aquellos elementos que se asocian con un indicador; siendo así este mismo autor indica que el procedimiento para implementar indicadores de gestión es el que se establece en la figura 2.3.; además añade que previo a la aplicación de indicadores las empresas deben realizar un análisis interno y externo de su situación actual.

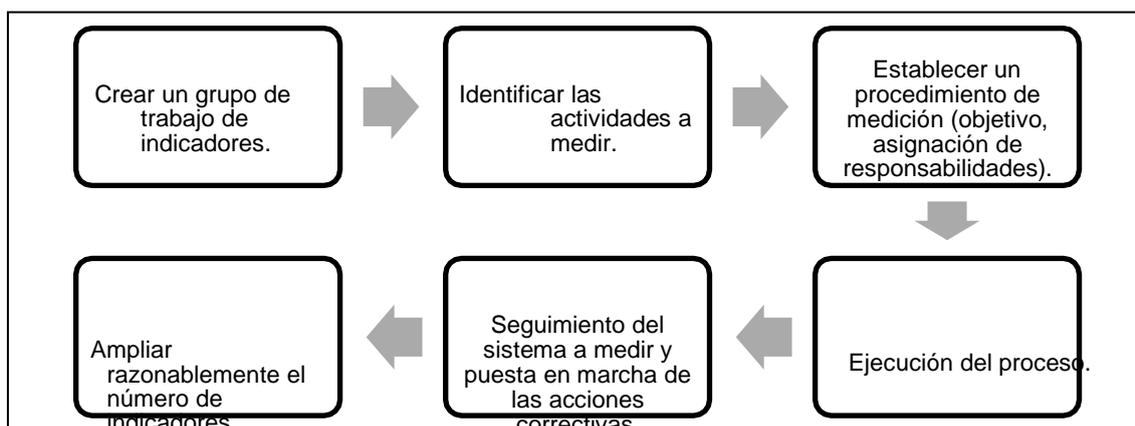


Figura 2.3. Procedimiento para la implementación de indicadores de gestión empresarial.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Silva, 2010) (como se citó en Samaniego, 2017)

Los indicadores como mecanismos de evaluación se implementan de acuerdo al criterio de agrupación y de acuerdo con Lerner (2016) estos criterios de agrupación se basan en la tipología de indicadores apiñados en tres niveles en donde los criterios de evaluación se representan en una pirámide (ver gráfico 2.1.) teniendo como pico de sustancial el nivel estratégico el cual genera las

directrices de desarrollo empresarial y a su vez de éste dependen el nivel táctico quien se encarga de monitorear la efectividad y el cumplimiento de los objetivos; y de este también genera dependencia el nivel operativo; siendo este último el nivel de convergencia entre un buen servicio de calidad y satisfacción del cliente interno y externo; en este nivel se definen indicadores para verificar el rendimiento y la calidad de los procesos.



Gráfico 2.1. Criterios de agrupación de indicadores de gestión empresarial.

Fuente: Lerner (2016)

La selección de indicadores de evaluación de los procesos administrativos se encuentra ligada con los criterios de agrupación de indicadores; puesto que considera al nivel estratégico, funcional o táctico y al nivel operativo; teniendo claro esto es dependencia total de la organización el tipo de indicadores que desea aplicar en la empresa puesto que en función del análisis interno y externo acata el tipo de indicadores que se ajusten a la realidad actual de la organización empresarial.

Para Jaramillo (2018) “es importante que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos” (p.1). De tal manera que este autor identifica que los indicadores de evaluación deben basarse de acuerdo al tipo de planeación o al enfoque que tenga la empresa en sus actividades; en ese sentido en el cuadro 2.1. se detalla un conjunto de elementos asociados a la selección de indicadores.

Cuadro 2.1. Criterios de selección de indicadores.

TIPO	REVISIÓN	ENFOQUE	PROPOSITO
Planeación estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (ANUAL)	Alcances de la visión y misión.

Planeación funcional o táctica	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (MENSUAL O SEMESTRAL)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (SEMANAL, DÍAS U HORAS)	Alineamiento del desempeño de empleados, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales.

Fuente: Jaramillo (2018)

Elaborador por: El autor

En lo que compete a la evaluación de procesos administrativos de las empresas gastronómicas basadas en indicadores de evaluación de la gestión Toro (2016) indica que es importante tener claro la naturaleza del negocio; es decir concientizar que las empresas gastronómicas se caracterizan por vender en primer escenario un producto intangible (sólo descrito en un menú) y en segundo escenario un producto tangible (visible para el cliente); pero donde es importante tener claro que de la decisión del cliente depende en gran medida la elaboración de determinado platillo; es decir “deben ser ejecutados los procesos finales para servir el producto final”.

La importancia de la naturaleza de éste tipo de negocios radica en que la parte operativa de las empresas gastronómicas obedecen a las medidas tomadas por el nivel estratégico de la empresa (Recursos Humanos, Gerencia, Finanzas) y como se evidencia en la gráfico 2.2. los indicadores deben estar sujetos en función del área que se quiera evaluar dentro de la empresa; de tal modo que existan indicadores específicos para evaluar aspectos sustanciales y procesos del servicio al cliente, así también indicadores vinculados al seguimientos de procesos dentro de la cocina y áreas anexas o de apoyo; así como también indicadores que se centren en evaluar la gestión empresarial del nivel estratégico.

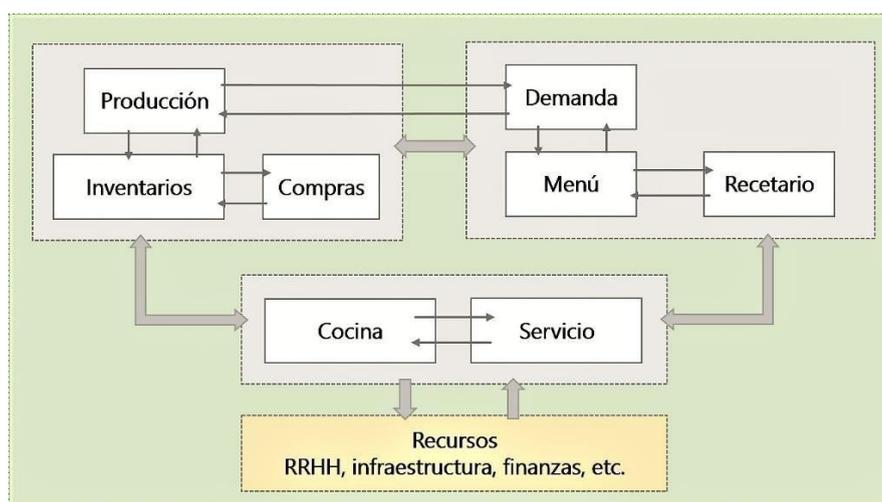


Gráfico 2.2. Partes del sistema de empresas gastronómicas.

Fuente: Toro, H. (2016)

Los indicadores claves de gestión de empresas gastronómicas para Toro (2016) deben ser primordialmente tres como son el comportamiento de los productos para la ventas, los inventarios de insumos y materias primas y los registros de los procesos de producción; sin embargo Vargas (2018) considera que los indicadores que deben ser aplicados en empresas gastronómicas deben estar apegados a los indicadores de calidad y a los indicadores de satisfacción el cliente; por otro lado García (2017) hace referencia a indicadores de clase cuantitativa tales como las ventas por cada cliente, costos de mano de obra directa e indirecta, tasas de conversión de la publicidad y finalmente un indicadores de clase cualitativo y cuantitativo que es la satisfacción del cliente. Finalmente se resume en el cuadro 2.2. los indicadores determinados por cada uno de los autores mencionados; esto con el fin de tener una idea clara de los ámbitos de aplicación en los que se pueden evaluar a través de indicadores de gestión administrativa.

Cuadro 2.2. Indicadores de gestión administrativa según autores.

Nº	Toro (2016)	Nº	Vargas (2018)	Nº	García (2017)
	Comportamiento				
I.1	de los productos para las ventas.	I.1.	Indicadores de calidad.	I.1	Ventas por cada cliente.
I.2	Inventarios de insumos y materias primas.	I.2.	Indicadores de satisfacción del cliente.	I.2	Costos de mano de obra directa e indirecta.
I.3	Registros de procesos de producción.	-	-	I.3	Tasas de conversión de la publicidad
-	-	-	-	I.4	Indicadores de satisfacción del cliente.

Fuente: Toro (2016), Vargas (2018) y García (2017).

Elaborador por: El autor

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de evaluar los procesos administrativos llevados a cabo por empresas gastronómicas del destino Portoviejo y por tal razón se hizo un análisis exhaustivo de modelos metodológicos que sirvieron como referentes para el diseño de la metodología con la cual se desarrolló la investigación. Cabe indicar que el tipo de investigación utilizada fue descriptiva y explicativa y tiene un enfoque cualitativo de los principales aspectos relacionados a la gestión empresarial gastronómica de los restaurantes del destino Portoviejo; además se aplicaron técnicas y herramientas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

Para la determinación del diseño se analizaron los conceptos de tres metodologías expuestas, de las cuales se describirán y se detallarán algunos modelos metodológicos que servirán para la ejecución de la investigación, los mismos mostrarán estrategias, fases o etapas que serán un referente para la realización del trabajo.

Metodología I. Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega (Flores, 2015) Esta investigación propone un modelo metodológico el cual se lo realizó con el objetivo de poder analizar los procesos administrativos y gestión empresarial de la cooperativa de alimentos básicos. Además, en esta metodología “se desarrolló este trabajo con dos variables: Proceso Administrativo y Gestión Empresarial, de las cuales se conceptualizaron mediante funciones del proceso Administrativo y Gestión Empresarial” (Flores, 2015, p. 4). Esta investigación hizo el uso de dos variables, que les permitió determinar el funcionamiento de la empresa, además trabajó con cuatro fases las cuales eran planeación, organización, dirección y control, las mismas que les permitieron llevar a cabo el objetivo principal de este proyecto.

Metodología II. Modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali (Castaño, 2013) en esta metodología se menciona la finalidad de este proyecto, mismo que se lo llevó a cabo con el fin de mostrar las características del restaurante Charly Granada, también, “se presentará la bibliografía consultada referente a la administración y las

características que ésta plantea para que las empresas actuales sean más competitivas, luego de esto se plantean los modelos de gestión actuales más utilizados en la administración de empresas” (Castaño, 2013, p. 11). Además, en esta investigación se llevó a cabo tres fases que sirvieron para poder medir resultados, la misma inicia con un diagnóstico del área de estudio el cual se lo realizó en el restaurante Charly Granada, después se llevó a cabo un análisis de mercado que ayudó a conocer las fortalezas y debilidades del mismo, finalizando con un modelo de gestión administrativa.

Metodología III. Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas (Cordoves, 2011) En la presente investigación se propone un modelo metodológico que permitió conocer de qué forma se estaban utilizando la gestión de procesos en el área de alimentos y bebidas, “las características del servicio en este tipo de hotel, lo cual pone de manifiesto la necesidad de perfeccionar la gestión del proceso de alimentos y bebidas en los medianos hoteles de ciudad, categoría dos estrellas” (Cordoves, 2011, p. 7). La gestión de procesos es una herramienta que permite a las empresas ser más eficiente, además te permite realizar diferentes procedimientos, para el desarrollo del mismo. Es por ello que en esta metodología da inicio con análisis bibliográfico para conocer la situación actual del área de estudio, después en su segunda fase realiza un diseño de procedimientos para la gestión de procesos de alimentos y bebidas que se dan en los medianos hoteles, finalizando con una validación del procedimiento propuesto en los hoteles de ciudad categoría dos estrellas.

En referencia al análisis de cada una de las propuestas metodológicas referenciales planteadas por Flores (2015); Castaño (2013); Cordoves (2011), se analizaron cada método, técnica e instrumento con respecto a cada una de las fases y actividades que sustentaron los autores expuestos en el siguiente cuadro 31 y de los cuales se efectuó un análisis comparativo de indicadores metodológicos en el cuadro 3.2:

Cuadro 3.1. Referencias metodológicas

Metodología I.	Metodología II.	Metodología III.
Procedimiento para la gestión del proceso de alimentos y bebidas en medianos hoteles de ciudad categoría dos estrellas	Modelo de gestión administrativa para el restaurante CHARLY GRANADA en la ciudad de CALI	Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS, JINOTEGA
Cordoves (2011)	Castaño (2013)	Flores (2015)
1.-Marco teórico referencial.	1.-Diagnóstico del restaurante.	1.- Planeación.
2.-Diseño de procedimiento para la gestión de procesos.	2.-Análisis de mercado.	2.- Organización
3.-Validación del procedimiento propuesto.	3.-Modelo de gestión administrativa.	3.- Dirección.
		4.-Control.

Fuente: Elaboración propia a partir de Flores, 2015; Castaño, 2013 y Cordoves, 2011

Elaborado por: El autor

LEYENDA DE CRITERIOS

Conociendo las fases que más se destacan de las metodologías referenciales a continuación en el cuadro 3.2. se establece la siguiente leyenda de criterios que es el resultado del análisis comparativo de dichas metodologías.

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Modelo de gestión administrativo
6. Diseño de procedimiento para la gestión de procesos

Cuadro 3.2. Análisis comparativo de indicadores metodológicos

N	ANO	AUTOR/ES	INDICADORES						Total
			1	2	3	4	5	6	
1	2011	Cordoves	X	X	X				3
2	2013	Castaño				X	X	X	3
3	2015	Flores						X	1
		Total	1	1	1	1	1	2	

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS:

Se seleccionaron los diferentes autores con el fin de hacer un análisis comparativo de los modelos metodológicos que aplica cada autor; los autores escogidos fueron (Cordoves, 2011) (Castaño, 2013) (Flores, 2015).

- ✓ En el caso de los autores (Castaño, 2013) y (Flores, 2015) ellos hacen referencia a la gestión de empresas y al ciclo de la administración, los mismos que son, Planeación, Organización, Dirección y Control.
- ✓ En el caso de (Cordoves, 2011) su metodología está más enfocada en el diseño de procedimientos que sirven de sustento para la gestión de procesos y es por ello que se diferencia de los otros autores ya planteados con anterioridad.

3.2. PROPUESTA METODOLÓGICA

Al llevar a cabo un análisis en cada modelo y de las variables definidas por cada uno, se logró determinar que todos los modelos propuestos hacen referencia a la gestión de procesos, el cual permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de la gestión. Después de la realización del análisis respectivo a los referentes, los cuales aportaron al desarrollo de esta investigación y en el que se ha estructurado un cuadro propuesto por el autor, en el que se plantean las fases con sus respectivas actividades, técnicas y herramientas aplicadas en el área de estudio, los cuales se mostrarán en el siguiente cuadro 3.3:

Cuadro 3.3. Metodología para la evaluación de procesos administrativo

FASES	ACTIVIDADES	MÉTODOS, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS
FASE I. Diagnóstico del área de estudio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar el área de estudio 2. Determinar los factores de selección de los establecimientos gastronómicos. 3. Caracterizar a las empresas gastronómicas escogidas. 4. Aplicar la matriz FODA en las empresas gastronómicas. 	Métodos: -Descriptivo -Analítico – sintético Técnicas: -Observación de campo -Revisión bibliográfica Herramientas: -Ficha de catastro turístico -Matriz FODA
FASE II. Evaluación de procesos administrativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección indicadores de evaluación 2. Aplicar instrumentos de evaluación de procesos administrativos 3. Determinar los procesos administrativos desarrollados en los establecimientos de restauración 	Métodos: -Descriptivo -Analítico – sintético Técnicas: -Consulta a expertos -Entrevista Herramientas: -Matriz de indicadores de gestión administrativa
FASE III. Diseño de un sistema de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un diagrama de flujo de los procesos operativos 2. Estructurar el modelo de gestión 	Métodos: -Analítico – sintético - Deductivo Técnicas: : -Revisión bibliográfica Herramientas:

Fuente: El autor

3.2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA

La siguiente investigación se llevó a efecto a través del desarrollo de 3 fases metodológicas; la primera se enfocó en realizar un diagnóstico turístico del área de estudio, la segunda se orientó en evaluar los procesos administrativos a partir de un sistema de indicadores de gestión y la tercera se direccionó en proponer un sistema de gestión para empresas gastronómicas del destino Portoviejo; a continuación, se describe cada una de ellas:

FASE I. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO

En ésta fase se realizó un diagnóstico del área de estudio de las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo, para lo cual se desarrollaron las siguientes 4 actividades: En la primera se hizo una caracterización del área de estudio a través de una revisión bibliográfica basada en documentos oficiales como el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón (PDyOT), sumado a éste también se consideraron datos relevantes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC); esto se realizó con el objetivo de obtener información sobre datos relevantes del cantón Portoviejo y cómo estos inciden en el tema de estudio.

En la segunda actividad a través del método analítico – sintético se analizaron los criterios de selección de las empresas gastronómicas basada principalmente en dos factores o criterios, uno de ellos la cantidad establecimientos gastronómicos del territorio y en la categoría de los mismos. Posteriormente con el apoyo del catastro turístico (ver anexo 3) del cantón se seleccionaron los establecimientos de restauración de acuerdo a la muestra obtenida en la aplicación de la fórmula de población finita con un 80% de nivel de confianza y un 35% de margen de error que determinó una muestra de 3 establecimientos, dónde es importante recalcar que la muestra seleccionada se basó en la población de 41 establecimientos de segunda categoría, considerando que según el criterio del autor son quienes necesitan mejorar sus procesos administrativos para ascender de categoría.

En la tercera actividad mediante la técnica de observación de campo se hizo una caracterización de los establecimientos escogidos dónde mediante el método descriptivo se caracterizaron los aspectos de mayor relevancia, tales como, la infraestructura, equipamientos, productos, servicios y personal; finalmente en la cuarta actividad se realizó un análisis FODA a través de la matriz de impactos cruzados ponderada basado en la caracterización del área de estudio y en la caracterización de las empresas gastronómicas; posterior a esto se determinaron líneas estratégicas con el objetivo de atenuar las problemáticas encontradas.

FASE II. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

En la segunda fase, se realizó una evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas a partir de un sistema de indicadores de gestión empresarial; y para su efecto se desarrollaron 3 actividades que a continuación se explican:

En la primer actividad se diseñó un sistema de indicadores de gestión a partir Salazar *et al.*, (2018) el cual se sometió a una evaluación a través de una consulta de expertos (ver anexo 2) para determinar la correspondencia del total de indicadores que el autor antes mencionado propone en su investigación; en la segunda actividad posterior a la selección de establecimientos que se encontraban entre el ranking del 1 al 5 a través de Trip Advisor se evaluó los procesos administrativos de los 5 establecimientos gastronómicos seleccionados con la matriz de sistema de indicadores antes mencionada y mediante el método analítico – sintético se establecieron los análisis correspondientes a los resultados obtenidos.

En la tercera actividad se determinaron los procesos administrativos reales llevados a cabo en las empresas seleccionadas mediante la evaluación de sus procesos a través de la matriz de indicadores de gestión administrativa y con la aplicación de una entrevista estructura (ver anexo 4) dirigida al personal administrativo de los negocios, dicha entrevista se estructuró con preguntas abiertas y cerradas diseñada por el autor; la aplicación de dicha técnica y con la aplicación método descriptivo se pudo conocer los procesos administrativos de las empresas en estudio.

FASE III. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

En la tercera fase se llevó a cabo el diseño de un modelo gestión el cual se hizo con el objetivo de desarrollar una herramienta de gestión que permita a las empresas controlar las operaciones administrativas para que trabajen de manera eficiente. Esta fase se compuso por dos actividades; por medio una revisión bibliográfica, la primera de ellas, fue proponer un diagrama de procesos operacionales basado científicamente en Gilbert y Frank (como se citó en Caña, 2014) quienes presentaron el diagrama de flujo de proceso a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos, esto se lo realizó con la finalidad de que los establecimientos de restauración organicen sus actividades y que esta organización a su vez les permita mejorar sus procesos administrativos y de tal manera garanticen la satisfacción del cliente.

En la segunda actividad a través del método analítico – sintético y deductivo se estructuró el modelo de gestión empresarial para las empresas gastronómicas estudiadas, en el cual se formularon estrategias que permitan el fortalecimiento de la gestión en dichas empresas y en las que se hizo uso de la matriz de modelo de gestión con la finalidad de ver el cumplimiento de sus políticas, objetivos y regulaciones internas.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo hace énfasis en el desarrollo de la metodología planteada con el fin de evaluar los procesos administrativos para la gestión de empresas gastronómicas del destino Portoviejo. Por lo tanto, se exponen los resultados a continuación que están basados en las fases y etapas descritas en el capítulo anterior.

4.1. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE ESTUDIO

El presente diagnóstico del área de estudio buscó conocer aspectos del territorio del destino Portoviejo que inciden en la actividad turística y sobre todo en las empresas gastronómicas con el objeto de determinar un análisis estratégico del área de estudios; cabe indicar que a través de esta primera fase se pudo terminar factores de interés del área de estudio lo cual permitió la selección eficaz de las empresas gastronómicas investigadas para su respectiva caracterización y la determinación del análisis FODA el cual permitió la formulación de estrategias.

4.1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

Portoviejo es uno de los cantones más importantes de la provincia, no sólo por ser la capital de los manabitas, sino por ser centro de manifestaciones políticas y culturales caracterizada por ser una zona con alto dinamismo comercial y turístico. Y es que ciertamente, los principales aspectos característicos desde la perspectiva geográfica del cantón (ver cuadro 4.1.) centran mayor envergadura en los límites de su territorio; puesto que contrastan la ruralidad de sus campos con el urbanismo de la ciudad y sumado a esto una extensa playa ubicada en la parroquia Crucita con 62,280 km² de extensión costanera; éste factor hace posible la combinación de productos alimenticios de mar y tierra que son parte fundamental de la gastronomía del territorio que la hacen variada.

De acuerdo con el GAD Portoviejo (2017) en su PDOT “El clima de éste territorio es equilibrado debido a que cuenta con dos estaciones en el año que son invierno y verano”; estaciones propicias para la actividad turística puesto que en invierno crece el caudal de los ríos que son balnearios turísticos en la zona rural,

por consiguiente, la playa es el punto de encuentro de turistas locales, nacionales y extranjeros que visitan en la época de verano.

Cuadro 4.1. Datos Geográficos del destino Portoviejo.

DATOS GEOGRÁFICOS DEL DESTINO PORTOVIEJO	
Ubicación	Localizado en la parte centro costa del Ecuador
Límites	Norte Cantones Bolívar, Junín, Rocafuerte y Sucre.
	Sur Cantón Santa Ana.
	Este Cantones Pichincha y Santa Ana.
	Oeste Cantón Montecristi y el Océano Pacífico.
Parroquias	Parroquias urbanas: Portoviejo, 12 de marzo, 18 de octubre, Andrés de vera, Colón, Francisco Pacheco, Picoazá, San Pablo y Simón Bolívar. Parroquias rurales: Alajuela, Abdón Calderón, Crucita, Río Chico y San Plácido.
Extensión	954,9 km ² .
Temperatura	Max. 32° Min. 14° y 16°
Cuenca Hidrográfica	Río Portoviejo

Fuente: GAD Portoviejo (2017)

El cantón se encuentra introducido en la parte media y baja de la cuenca hidrográfica del río Portoviejo, siendo su área de 2 060 Km², mismo que esta referenciado el gráfico 4.3.

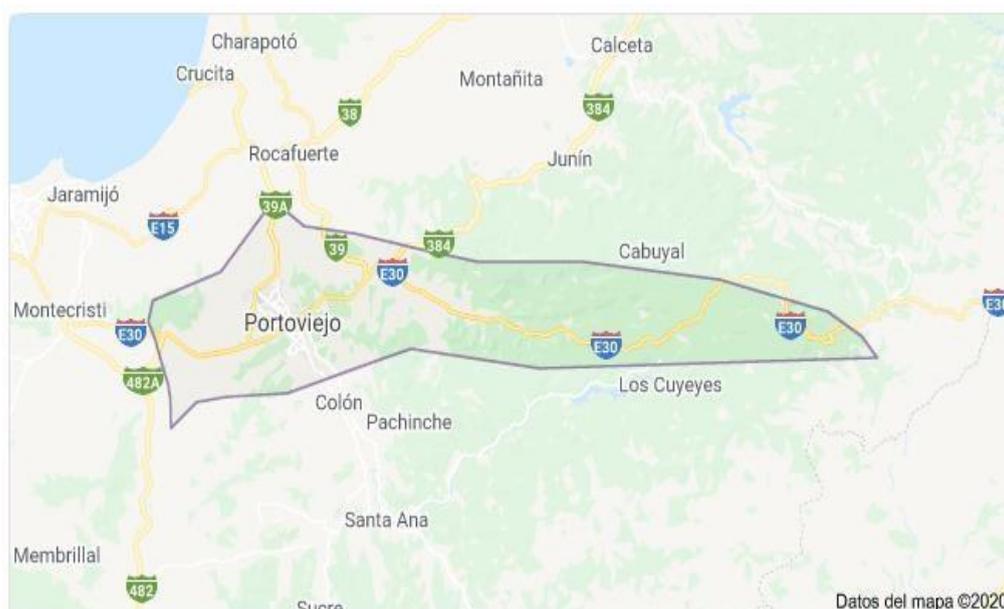


Gráfico 4.3. Mapa del cantón Portoviejo

Fuente: Google Map

Con el afán de tener una perspectiva clara de las características generales del destino Portoviejo a continuación se hace un breve estudio desde la perspectiva socio – cultural, económica así como también sobre aspectos destacados de la gobernanza dentro del territorio:

PERSPECTIVA SOCIO - CULTURAL

De acuerdo con los datos descritos en el cuadro 4.2. el cantón Portoviejo tiene una población de 264.637 habitantes, donde la mayor parte (73.8%) se concentra en la zona urbana; que en su época su territorio fue asentamiento de varias culturas prehispánicas tales como la Valdivia, Machalilla, Chorrera, Guángala, Bahía y Jama Coaque, que tras la conquista española propició el mestizaje y con ello, consolidó la cultura local (Gobierno Provincial de Manabí, 2016). Por ello, en la actualidad el 84% de los portovejenses se declaran mestizos apegados a las tradiciones y creencias inherentes a la cultura, distinguiéndose dos grupos étnicos fundamentalmente “los cholos pescadores en lo que es Crucita, La Boca y los montubios o campesinos de la costa hacia lo que es Pueblo Nuevo, Río Chico, Abdón Calderón, Alajuela, San Placido, Crucita, y Chirijos” (GAD Portoviejo, 2017).

Cuadro 4.2. Datos Socio - Culturales del destino Portoviejo.

DATOS CULTURALES DEL DESTINO PORTOVIEJO	
Población	264.637 habitantes
Población Urbana	73.8%
Población Rural	26.2%

Fuente: INEC, (2010)

Por su parte, este cantón debido a su diversidad cultural presenta potencial en la modalidad del turismo cultural ya que se mantienen tradiciones y manifestaciones ligadas a la artesanía, alfarería y gastronomía esencialmente, lo que lo ha hecho poseedor de 54 registros con respecto a “técnicas artesanales y gastronómicas tradicionales, usos sociales, rituales y actos festivos, artes del espectáculo, y tradiciones y expresiones orales” según lo expuesto por El Universo (2021).

Destacando el ámbito gastronómico, por lo que en consecuencia el componente cultural que denota el turismo se vincula con la oferta gastronómica de éste territorio debido a que es muy variada, así como en toda la provincia de Manabí; siendo los mariscos unos de los principales productos para la elaboración de sus platos, sin dejar de lado el plátano, yuca, maíz y maní, este último es un ingrediente importante para la realización de sus productos con mayor demanda como lo son la tonga y el viche (Sornoza & Párraga, 2019). Lo que le ha llevado a ostentar la designación de Ciudad Creativa en el arte gastronómico conferida

por la Unesco, junto a otras 65 ciudades a nivel mundial por su cocina tradicional que es fuente identitaria de la cultura local (García, 2019).

Un factor cultural que caracteriza no sólo a los portovejenses sino que también a los manabitas y costeños en general es la habilidad e ingenio, que sin lugar a dudas le han otorgado ciertos atributos como la competitividad, la capacidad de generar ideas de negocios novedosos, entre otros que coadyuvan a la gestión empresarial, no obstante, los identifica la imperiosa cultura individualista a diferencia de la Sierra donde se visibiliza el colectivismo según Aguilar *et al.*, (2018), lo cual limita la asociatividad o el trabajo en equipo limitando la gestión en empresas y el trabajo articulado para mejorar el ámbito empresarial, evidenciándose no sólo en el sector turístico sino que en cualquier otra actividad económica.

En referencia a la educación, un factor clave dentro del ámbito empresarial manabita refleja que la tasa de escolaridad mantiene niveles altos en la educación básica (93.3%) así como en la media/bachillerato (62.2), sin embargo se presentan niveles inferiores a nivel cantonal con respecto a la educación superior (29.55) a pesar de que a comparación de otros años incrementó el porcentaje en un 12%, lo que ha conllevado a reducir los niveles de analfabetismo en 1.7%, debido a que hoy en día la población tiene un mayor acceso a la educación; sin embargo el índice de pobreza que representa el 65.3% en el cantón se constituye un limitante para que población menos favorecida tenga acceso a la educación (GAD Portoviejo, 2017).

Claramente, el déficit de tasa de escolaridad en la educación superior significa que existe un limitado número de personas especializadas académicamente tanto para laborar en la parte operaria del sector así como para asumir responsabilidades en la gestión de empresas; no obstante hay que hacer un análisis de las diferentes aristas porque, si bien es cierto los secretos y usos culinarios que destacan en la gastronomía de la provincia de Manabí y del cantón Portoviejo generalmente surgen de las cocinas campestres donde todo es sabiamente aprovechado, y esto sin haber tenido estudios específicos en la rama gastronómica; conocimiento empírico que suele ser aprovechado para montar un negocio de comidas pero es aquí donde el otro paradigma hace su aparición, pues los negocios son implementados sin los debidos procesos de gestión

administrativa ocasionando que al poco tiempo de estar establecidos en el mercado decaigan por no ser manejados correctamente repercutiendo de manera directa en la rentabilidad del mismo y en la satisfacción del cliente; situación que no sólo es evidente en la ruralidad sino que se ha vuelto parte de la cotidianidad al poner en marcha un negocio de comidas y en el cantón Portoviejo, de cara a la falta de preparación en el ámbito administrativo.

Finalmente, en cuanto al componente de sanidad en la cabecera cantonal que es la ciudad de Portoviejo está compuesto por el sistema de servicios básicos que son agua para el consumo humano, alcantarillado, recolección de desechos sólidos, energía y alumbrado público que en su conjunto cubren el 94% de la población portovejense (GAD Portoviejo, 2017), tal como se detalla en el cuadro 4.3. Lo cual propicia ciertas condiciones necesarias para que los establecimientos de alimentos en el cantón operen sin problema alguno.

Cuadro 4.3. Abastecimiento de servicios públicos en el cantón Portoviejo.

SANIDAD	
TIPO DE SERVICIO	TOTAL DE COBERTURA
Agua para consumo humano	90%
Alcantarillado (Sistema de aguas servidas)	90%
Recolección de desechos sólidos	100%
Energía eléctrica	100%
Alumbrado Público	90%
TOTAL	94%

Fuente: GAD Portoviejo, (2015)

Elaborado por: Autor

PERSPECTIVA SOCIOECONÓMICA

En relación a ésta perspectiva, el sector económico que tiene mayor participación dentro del cantón Portoviejo es el sector terciario en un 62%, siguiéndole el primario con un 16% y, por último, el sector secundario con un 15%. Donde la población económicamente activa (PEA) representa el 48.4% que se aproxima casi a la mitad de toda su demografía; de ésta (PEA) el 23.2% se dedica al comercio al por mayor y menor constituyéndose como la principal actividad económica de Portoviejo; seguida por la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (17.6%) dada las características del territorio; mientras que la actividad turística se ubica en noveno puesto de las once actividades económicas principales en la zona donde un 4% de la PEA labora en esta rama de la economía (INEC, como se citó en GAD Portoviejo, 2017).

En efecto, el sub sector de alimentos y bebidas en el cantón participa en la economía local preponderantemente con un 42.3% generando junto a la hotelería el 25% de fuentes de empleo para los portovejenses según el GAD Portoviejo (2017). Acorde a los datos proporcionados por el MINTUR (2021) en el territorio operan un total de 196 establecimientos con capacidad de atención a 10.666 clientes, donde la mayor cantidad de empresas se dedican exclusivamente a la restauración (150), seguido de los establecimientos móviles (6) que ofrecen variadas opciones de comida (MINTUR, 2021), es importante destacar que, las cifras expuestas en contraste con la realidad varían significativamente ya que existen otros negocios que operan informalmente y, por ende, no se encuentran registrados en el catastro cantonal.

Lo expuesto evidencia la alta participación del sector empresarial gastronómico en Portoviejo de cara a la potencialidad del territorio, y a su vez, la informalidad latente que no permite cuantificar el impacto global de la gastronomía. Todo esto supone mayor grado de responsabilidad en la gestión, en donde se perciben deficiencias que en concordancia con García y Blanco (2019) y Feijó (2020) fijan la barrera operacional de las mismas, las cuales en los peores casos no sobrepasan los tres meses.

PERSPECTIVA DE GOBERNANZA

El cantón Portoviejo desde la perspectiva pública está organizado por distintos niveles de poderes al igual que el resto del país, donde el gobierno municipal descentralizado es la máxima autoridad en el territorio a nivel cantonal, sin embargo, tras la descentralización de poderes, las 14 parroquias se organizan bajo la modalidad de GADs parroquiales (GAD Portoviejo, 2017). Con respecto al ámbito turístico, acorde a Barreiro (2018) a nivel nacional el ente rector es el Ministerio de Turismo, seguido del departamento del Gobierno Provincial de Manabí; por ende, a nivel cantonal el organismo rector es el área de turismo del GAD Portoviejo con las respectivas juntas en los GADs a nivel parroquiales. Agentes que poseen facultades en función de sus competencias que van desde la rectoría hasta la gestión, como se menciona a continuación:

- **Ministerio de Turismo:** Rectoría, planificación, regulación y gestión a nivel país
- **Gobierno Provincial de Manabí:** Planificación, regulación y gestión a nivel provincial.
- **GAD Municipal de Portoviejo:** Planificación, regulación, control y gestión a nivel de cantón
- **GADs parroquiales rurales de Portoviejo:** Gestión a nivel de parroquias.

Ahora bien, la parte del sector privado de forma generalizada según datos del MIES (como se citó en GAD Portoviejo, 2017) se encuentra constituido por diversas organizaciones denominadas bajo asociaciones (30), comités (88), fundaciones (114), clubes (29), cámaras (2), centros (17), juntas (8) y federaciones (2). Específicamente, en el ámbito turístico sólo existe una Asociación de Hoteleros en la ciudad de Portoviejo, aunque si bien es cierto existen comités que no están legalmente formados ante la ley, lo cual evidencia la carencia de asociatividad en el sector gastronómico que tiene incidencia en la deficiente gestión.

Por otro lado, dentro del territorio portovejense se identifican otros agentes claves para el desarrollo de la actividad turística así como del sector empresarial gastronómico tales como las carreras vinculadas al turismo de la Universidad Técnica de Manabí así como de la San Gregorio de Portoviejo que aportan desde la vinculación y la investigación al progreso del sector así como a la gestión y gobernanza. Particularmente, existen en el cantón además institutos culinarios y carreras gastronómicas que coadyuvan al desarrollo del ámbito gastronómico y aportan con recurso humano especializado en el área que realice los pertinentes procesos evaluativos para mejorar la gestión en los establecimientos de alimentos.

La gobernanza en el cantón se caracteriza por ser deficiente dado que la desarticulación de los agentes claves públicos, privados y locales no propician la esperada ejecutividad en los procesos de gestión tanto en el ámbito turístico como gastronómico esencialmente, por lo que en consecuencia no se materializa

la programación estratégica acondicionada por los escasos mecanismos de cooperación en el sector que restringen la nula evaluación de los procesos administrativos y como resultado la limitada gestión empresarial de empresas gastronómicas que impiden el desarrollo integral en dicho ámbito.

Finalmente, se establece que diversos aspectos como los niveles bajos escolaridad en la educación superior, la imperante cultura individualista, la buena infraestructura de los servicios básicos, la alta participación del sector terciario con la destacada operación del A&B así como la deficiente gestión y gobernanza entre los actores claves del turismo y la gastronomía en el cantón Portoviejo tienen fuerte incidencia tanto en el potencial gastronómico y el consecuente índice alto de emprendimientos que ha posicionado al sector gastronómico como una de las principales actividades económicas y, por otro lado, ello también ha influenciado los escasos niveles de evaluación de los procesos administrativos que han limitado la eficiente gestión en empresas gastronómica así como su desarrollo.

4.1.2. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS

En el cantón Portoviejo existe una alta gama de productos y servicios que se ofertan, dentro de esta se encuentran las empresas gastronómicas y especialmente las que recién están en marcha, hoy en día lo que más desean es poder abarcar el mayor número de consumidores en el mercado, aunque en algunos de los casos no han logrado encajar en la industria, ya que no lograron manejar un adecuado proceso administrativo en sus empresas (El Universo, 2019).

Los factores de selección que se tuvieron en consideración a la hora de escoger a los establecimientos de restauración fueron:

- ✓ Los mejores 5 establecimientos de alimentos y bebidas según la opinión de clientes en la plataforma Trip Advisor.
- ✓ La categoría otorgada por el Ministerio de Turismo, en éste caso se escogieron los de segunda y tercer categoría; ya que coincidían con el primer factor de selección, es decir los 5 establecimientos encontrados en

Trip Advisor en función del ranking del 1 al 5 de los mejores puntuados por clientes.

Cabe indicar que el criterio de selección de restaurantes por categoría se escogió los de segunda y tercera ya que ésta investigación podría contribuir a mejorar sus falencias con el objetivo de ascender en categoría con la mejora de sus procesos administrativos. Aunque parezca contradictorio no por ser de segunda o tercera categoría no significa que no sean los más visitados y de mejores referencias por clientes según la plataforma Trip Advisor.

Para llevar a cabo esta investigación se procedió a conocer como principal factor de selección el número de empresas gastronómicas que existen en el Cantón Portoviejo y para ello se hizo el uso del Catastro turístico del Cantón, teniendo como resultado 228 locales de alimentos y bebidas, los mismos que están divididos por categoría y se muestran a continuación en el cuadro 4.4:

Cuadro 4.4. División por categorías de las empresas gastronómicas

PRIMER A	SEGUND A	TERCER A	CUART A	CATEGOR ÍA ÚNICA	UNA COP A	UN TENED OR	TOTA L
1	41	132	46	1	6	1	228

Fuente: Catastro Turístico de Portoviejo (2018).

Elaborado por: El autor.

Tal como se evidencia en el cuadro 4.4. y anexo 3 existen en el cantón Portoviejo 41 establecimientos de alimentos y bebidas de segunda categoría y que como se dijo anteriormente fue una de las categorías seleccionadas y según el catastro turístico en función de la evaluación del MINTUR corresponden a esta categoría los establecimientos Cafetería Jean Pierre, Che Cactus – Restaurant, Cevichera Tutiven y La Parrilla de Mosko; por otra parte, el de tercera es Picantería Laurita.

4.1.3. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS

Las empresas gastronómicas seleccionadas se ubican en el cantón Portoviejo y constituyen plazas de empleo para la población; a continuación se plantea una caracterización de los principales aspectos que conforman a dichas empresas; esto con el fin de conocer las características natas relacionadas con la infraestructura, equipamiento, productos, servicios y personal.

CAFETERÍA – RESTAURANTE JEAN PIERRE

Ubicada entre la Avenida Ramos Iduarte y calle Chile; posee una gran diversidad alimentaria a la hora de ofrecer su producto, siendo su especialidad las tradicionales tortillas de maíz con café, esta no solo ofrece desayunos, sino que también ofertan almuerzos y meriendas; además de contar con un personal calificado y con su respectivo uniforme. Los datos generales del establecimiento se muestran en el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5. Datos generales de la cafetería – restaurant Jean Pierre.

FOTOGRAFÍA DE LA INFRAESTRUCTURA	LOGO	TELF.	HORA.	EQUIPAMIENTO		
				MESA S	SILLA S	PLAZA S
		099884545 6	07:00 – 22:00	8	32	32

Fuente: Gema Intriago, Encargada de Cafetería Jean Pierre

Elaborado por: El autor.

La infraestructura de éste establecimiento es moderna y está diseñada estéticamente preocupándose por cada uno de los detalles que la hacen agradable pues mezcla lo rústico con lo minimalista; posee un total de 32 plazas para los comensales distribuidas en 8 mesas por 4 sillas en cada una dando un total de 32 plazas hábiles.

Entre los productos que ofrece el establecimiento se destacan los desayunos siendo éstos muy variados y realizados con productos característicos de la zona, como el maní, plátano, yuca, queso y maíz.

El personal está conformado por 5 hombres y 10 mujeres que suman un total de 15 empleados que trabajan en horarios rotativos; a continuación se plasma la distribución del personal en el organigrama expuesto en el gráfico 4.5.

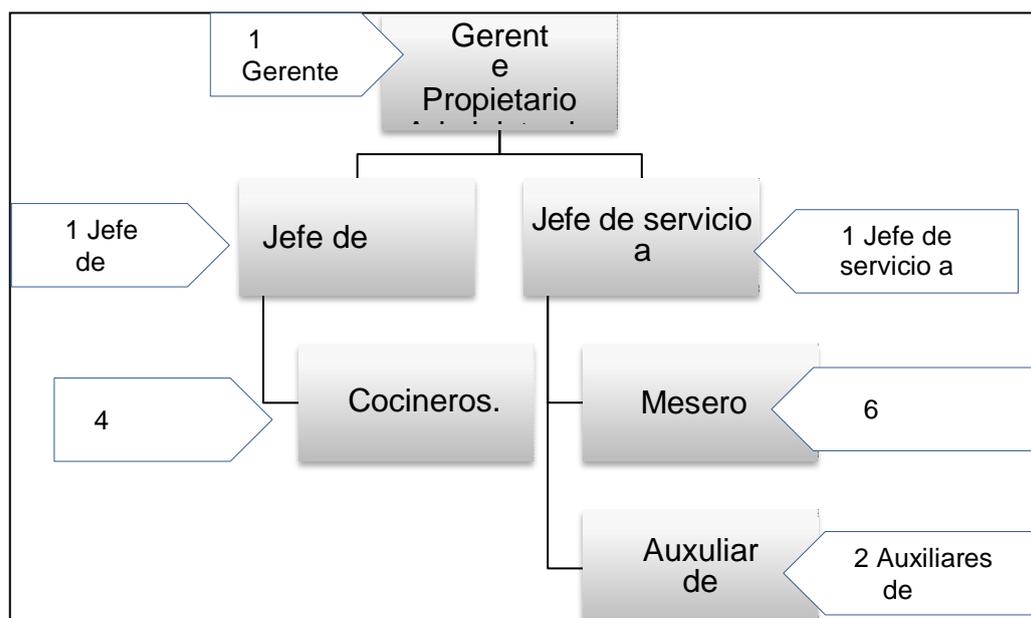


Gráfico 4.5. Organigrama de la empresa gastronómica Cafetería – Restaurant Jean Pierre.
Fuente: Entrevista aplicada al establecimiento a Gema Intriago, Encargada de Cafetería Jean Pierre

En base al organigrama anterior a continuación en el cuadro 4.6. se describen los procesos administrativos en función de las responsabilidades adaptadas a cada uno de los cargos asumidos por el personal que labora en la empresa Cafetería Jean Pierre.

Cuadro 4.6. Desagregación de procesos por cargos del personal de la cafetería – restaurant Jean Pierre.

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL	ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y/O PROCESOS
Gerente – Administrador	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las operaciones diarias de gestión de la cafetería. ✓ Organizar y supervisar los turnos. ✓ Evaluar el rendimiento del personal y ofrecer información para mejorar su productividad. ✓ Gestionar la buena imagen del restaurante y establecer formas de mejorarla. ✓ Controlar los costes operativos e identificar medidas para reducir gastos innecesarios. ✓ Cobrar lo consumidos por los clientes.
Jefe de cocina	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar de manera general las actividades relacionadas con la cocina, desde la obtención de materias primas, elaboración de menú y hasta la limpieza. ✓ Hacer pedidos de materia prima. ✓ Actuar con responsabilidad y velar por el cuidado de los equipos y materiales de cocina. ✓ Supervisar y brindar conocimientos para que los ayudantes de cocina realicen un óptimo trabajo.
Jefe de servicio a la mesa	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestionar la reserva de mesas. ✓ Supervisar que el equipo de trabajo (meseros) brinde una atención con esmero y de calidad.
Cocineros	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los alimentos propuestos por el jefe de cocina. ✓ Comunicar al jefe de cocina cualquier deficiencia que observe. ✓ Procurar que los alimentos se elaboren en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas.

Meseros

6

✓ Tomar pedidos de los clientes.

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la comida a las mesas de los clientes. ✓ Organizar y estar atento ante cualquier requerimiento del cliente.
Auxiliares de limpieza	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar con pulcritud el espacio del local de comida antes, durante y después de la estadía del cliente.
TOTAL	15	

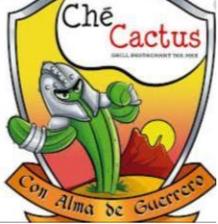
Fuente: Gema Intriago, Encargada de Cafetería Jean Pierre

Elaborado por: El autor.

CHÉ CACTUS GRILL RESTAURANTE

Se ubica avenida Manabí y calle Río Amazonas; se caracteriza por ofrecer a los clientes cortes de carnes americanos y a la argentina, además de la variedad de comida mexicana, de pollo a la parrilla, ensaladas frías, entre otros y sumando a esto oferta una gran variedad de cocteles. Los datos generales del establecimiento se muestran en el cuadro 4.7.

Cuadro 4.7. Datos generales del restaurant Ché Cactus.

FOTOGRAFÍA DE LA INFRAESTRUCTURA	LOGO	TELF.	HORA.	EQUIPAMIENTO		
				MESA S	SILLA S	PLAZA S
		0939995954	18:30 – 00:00	11	44	44

Fuente: Marcos Almeida, administrador.

Elaborado por: El autor.

La infraestructura de éste establecimiento es moderna y conjuga ambientes asociados al tipo de cocina que ofrecen, tales como detalles relacionados a la comida mexicana y argentina; posee un total de 44 plazas para los comensales distribuidas en 11 mesas por 4 sillas en cada una dando un total de 44 plazas hábiles.

El personal está conformado por 6 hombres y 1 mujer que suman un total de 7 empleados y que según la opinión de los clientes brindan una excelente atención; en el organigrama que se muestra en el gráfico 4.6. se detalla la distribución del personal.

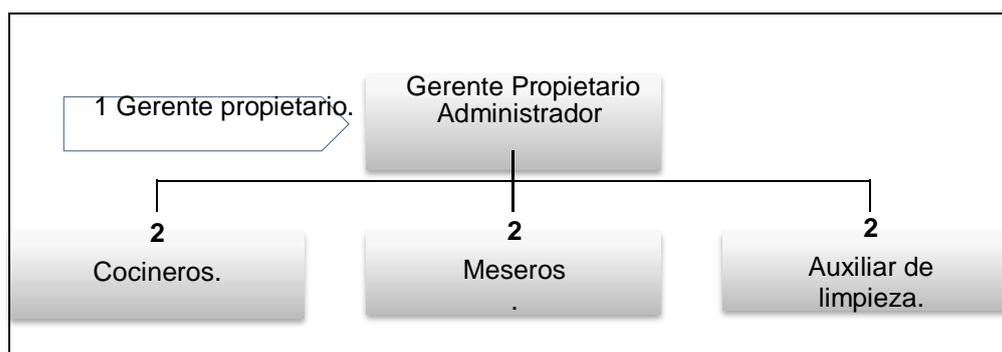


Gráfico 4.6. Organigrama de la empresa gastronómica Ché Cactus Restaurant Grill.
Fuente: Entrevista aplicada al establecimiento a Marcos Almeida, administrador.

Como se evidencia en el organigrama de la empresa gastronómica Ché Cactus, su personal es más reducido en relación a la Cafetería Jean Pierre y se encuentra conformado por 7 personas quienes realizan los procesos administrativos que se enlistan en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8. Desagregación de procesos por cargos del personal de Ché Cactus Restaurant Grill.

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL	ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y/O PROCESOS
Gerente – Administrador	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las operaciones diarias del restaurante. ✓ Organizar y supervisar los turnos. ✓ Supervisar el rendimiento del personal. ✓ Gestionar la buena imagen del restaurante y promocionarla a través de redes sociales. ✓ Controlar los costos del restaurante. ✓ Cobrar lo consumido por los clientes.
Cocineros	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los alimentos dispuestos en el menú. ✓ Procurar que los alimentos se elaboren en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas.
Meseros	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar pedidos de los clientes. ✓ Llevar la comida a las mesas de los clientes. ✓ Organizar y estar atento ante cualquier requerimiento del cliente.
Auxiliares de limpieza	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar con pulcritud el espacio del local de comida antes, durante y después de la estadía del cliente.
TOTAL	7	

Fuente: Marcos Almeida, administrador.

Elaborado por: El autor.

RESTAURANTE LA PARRILLA DE MOSKO

Este establecimiento se ubica en la calle Atanasio Santos y 25 de diciembre de la ciudadela Primero de Mayo; es un emprendimiento de tipo familiar dónde la principal oferta de productos se basa en cortes de carnes argentino y uruguayos adicionando el chorizo (longaniza) preparado por los propietarios y que es único en su tipo. Los datos generales del establecimiento se muestran en el cuadro 4.9.

Cuadro 4.9. Datos generales del restaurant La parrilla de Mosko.

FOTOGRAFÍA DE LA INFRAESTRUCTURA	LOGO	TELF.	HORA.	EQUIPAMIENTO		
				MESAS	SILLAS	PLAZAS

		(05) 244305 3	18:00 – 22:30	17	68	68
---	---	---------------------	------------------	----	----	----

Fuente: Pedro Torres, administrador.

Elaborado por: El autor.

La infraestructura de éste establecimiento es moderna y conjuga ambientes asociados al tipo de cocina que ofrecen, tales como detalles asociados a la comida uruguaya y argentina; ofertando a su clientela diferentes platos siendo su especialidad el bife de chorizo. Posee un total de 68 plazas para los comensales distribuidos en 17 mesas por 4 sillas en cada una dando un total de 68 plazas disponibles.

El personal está conformado por 5 hombres y 2 mujeres que suman un total de 7 empleados; en el gráfico 4.7. se detalla la distribución del personal.

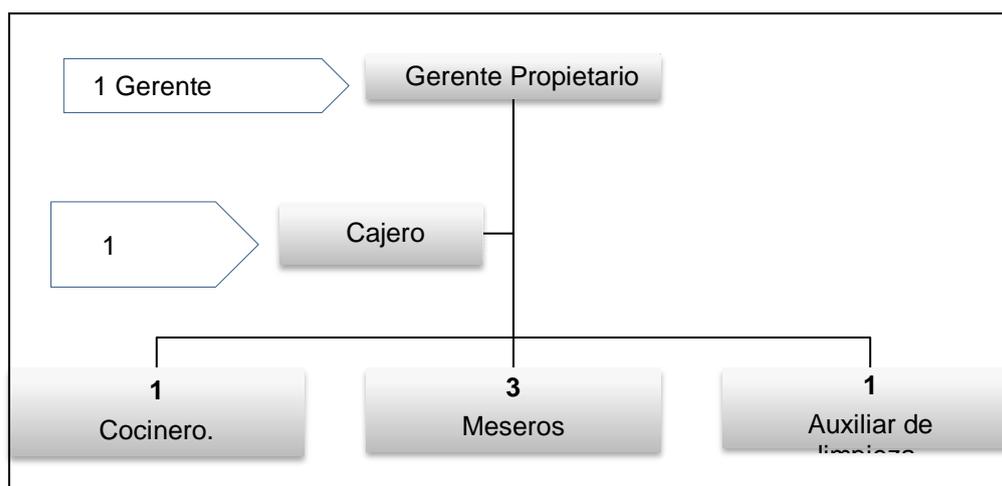


Gráfico 4.7. Organigrama de la empresa gastronómica Parrilladas El Mosko

Fuente: Entrevista aplicada al establecimiento Pedro Torres, administrador.

La empresa gastronómica La Parrilla De Mosko, se conforma por 7 empleados, quienes realizan los procesos administrativos que se enlistan en el cuadro 4.10. Cabe indicar que este emprendimiento es de tipo familiar y quienes colaboran laboralmente en el mismo por ende son los miembros de la familia, no obstante tratan de dar un servicio de calidad a través de procesos empíricos que no están registrados en un manual, no obstante son realizados de manera diaria en el manejo del restaurante.

Cuadro 4.10. Desagregación de procesos por cargos del personal de La Parrilla De Mosko.

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL	ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y/O PROCESOS
Gerente – Propietario	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las operaciones diarias del restaurante. ✓ Organizar y supervisar los turnos. ✓ Supervisar el rendimiento del personal. ✓ Controlar los costos del restaurante. ✓ Gestionar la buena imagen del restaurante y promocionarla a través de redes sociales.
Cajero	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobrar lo consumido por los clientes. ✓ Crear y reportar al gerente informes detallados sobre los ingresos y gastos semanales.
Cocinero	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los alimentos dispuestos en el menú. ✓ Procurar que los alimentos se elaboren en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas.
Meseros	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar pedidos de los clientes. ✓ Llevar la comida a las mesas de los clientes. ✓ Organizar y estar atento ante cualquier requerimiento del cliente.
Auxiliares de limpieza	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar con pulcritud el espacio del local de comida antes, durante y después de la estadía del cliente.
TOTAL	7	

Fuente: Pedro Torres, administrador

Elaborado por: El autor.

PICANTERÍA LAURITA

Este establecimiento se ubica en la calle Olmedo; ofrece servicio a domicilio y se caracteriza por ofertar una amplia gama de productos del mar en exquisitos platillos tales como ceviche de pescado, camarón, concha o mixtos. Cabe indicar que es muy reconocido dentro de la provincia. Los datos generales del establecimiento se muestran en el cuadro 4.10.

Cuadro 4.10. Datos generales Picantería Laurita.

FOTOGRAFÍA DE LA INFRAESTRUCTURA	LOGO	TELF.	HORA.	EQUIPAMIENTO		
				MESAS	SILLAS	PLAZAS
		(05) 263- 5606	8:00 – 14:00	14	56	56

Fuente: Almida Vélez, Propietaria.

Elaborado por: El autor.

La infraestructura de éste establecimiento no ha sido remodelada y mantiene un espacio ordenado y limpio, el tipo de cocina que ofrecen se relaciona con una amplia variedad de mariscos frescos, siendo su especialidad el ceviche. Posee un total de 56 plazas distribuidas en 14 mesas. El personal está conformado por 3 hombres y 7 mujeres que suman un total de 10 empleados; en el gráfico 4.8.

se detalla la distribución del personal.

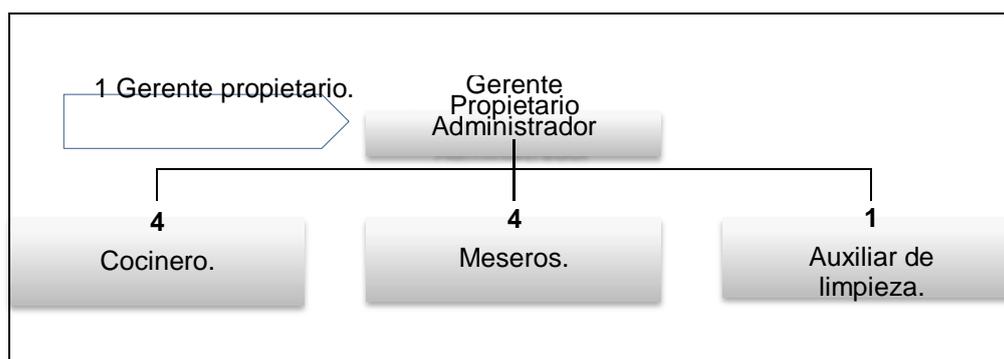


Gráfico 4.8. Organigrama de la empresa gastronómica Picantería Laurita.
Fuente: Entrevista aplicada al establecimiento a Almida Vélez, Propietaria.

La empresa gastronómica Picantería Laurita, se conforma por 10 empleados, quienes realizan los procesos administrativos que se enlistan en el cuadro 4.11. Cabe indicar que este emprendimiento es de tipo familiar y cierta parte del personal es externo a la familia quienes se esmeran por brindar un buen servicio a la clientela bajo el desarrollo de procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica ya que no poseen un manual o lista de procesos determinados de forma técnica.

Cuadro 4.11. Desagregación de procesos por cargos del personal de Picantería Laurita.

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL	ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y/O PROCESOS
Gerente – Propietario y Administrador	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las operaciones diarias del restaurante. ✓ Organizar y supervisar los turnos. ✓ Controlar los costos del restaurante. ✓ Gestionar la buena imagen del restaurante y promocionarla a través de redes sociales. ✓ Cobrar los productos consumidos por los clientes y llevar un registro de ingresos y gastos.
Cocinero	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar los alimentos dispuestos en el menú. ✓ Procurar que los alimentos se elaboren en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas.
Meseros	4	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar pedidos de los clientes. ✓ Llevar la comida a las mesas de los clientes. ✓ Organizar y estar atento ante cualquier requerimiento del cliente.
Auxiliares de limpieza	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpiar con pulcritud el espacio del local de comida antes, durante y después de la estadía del cliente.
TOTAL	10	

Fuente: Almida Vélez, Propietaria.

Elaborado por: El autor.

CEVICHERÍA TUTIVEN

Este establecimiento se ubica en la calle Ignacio Santos y su oferta al igual que el establecimiento anterior se relaciona con una amplia variedad de mariscos en ceviches, apanados, a la plancha, parrilladas de mariscos, encebollados y diferentes bebidas. Los datos generales del establecimiento se muestran en el cuadro 4.12.

Cuadro 4.12. Datos generales Cevichería Tutiven.

FOTOGRAFÍA DE LA INFRAESTRUCTURA	LOGO	TELF.	HORA.	EQUIPAMIENTO		
				MESA S	SILLA S	PLAZA S
		096 924 9770	8:00 – 16:00	31	124	124

Fuente: Wilson Tutiven, Propietario.

Elaborado por: El autor.

La infraestructura de éste establecimiento es moderna y amplia debido a que posee una amplia disponibilidad de plazas para los clientes, siendo 31 mesas con capacidad para 124 personas. El personal está conformado por 5 hombres y 5 mujeres que suman un total de 10 empleados; en el gráfico 4.9. se detalla la distribución del personal.



Gráfico 4.9. Organigrama de la empresa gastronómica Cevichería Tutiven.

Fuente: Entrevista aplicada al establecimiento a Wilson Tutiven, Propietario.

La empresa gastronómica Cevichería Tutiven, se conforma por 10 empleados, quienes realizan los procesos administrativos que se enlistan en el cuadro 4.13. de forma empírica puesto que no poseen procesos determinados de manera técnica. Es importante mencionar que el número de plazas de este establecimiento es de 124 personas, sin embargo el personal se conforma por apenas 10 colaboradores y 5 de ellos son meseros lo cual resulta en que el servicio se torne en ocasiones lento.

Cuadro 4.13. Desagregación de procesos por cargos del personal de Cevichería Tutiven.

CARGOS	CANTIDAD DE PERSONAL	ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y/O PROCESOS
Gerente – Propietario y Administrador	1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar las operaciones diarias del restaurante. ✓ Organizar y supervisar los turnos. ✓ Controlar los costos del restaurante. ✓ Gestionar la buena imagen del restaurante y promocionarla a través de redes sociales.

		✓ Cobrar los productos consumidos por los clientes y llevar un registro de ingresos y gastos.
Cocinero	4	✓ Preparar los alimentos dispuestos en el menú. ✓ Procurar que los alimentos se elaboren en las condiciones higiénicas sanitarias adecuadas.
Meseros	5	✓ Tomar pedidos de los clientes. ✓ Llevar la comida a las mesas de los clientes. ✓ Organizar y estar atento ante cualquier requerimiento del cliente. ✓ Mantener ordenado y limpio el local y cada una de las mesas.
TOTAL	10	

Fuente: Wilson Tutiven, Propietario.

Elaborado por: El autor.

4.1.4. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DAFO EN LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS

El objetivo de este análisis en las empresas gastronómicas es poder determinar la situación y el potencial actual de las organizaciones dedicadas a esta industria, buscando determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya sean estas internas o externas, las mismas que pueden llegar a influir directa o indirectamente a la empresa. Vale recalcar que se realizó un FODA a cada una de las empresas (ver anexo 1), haciendo el uso de entrevistas, en el que se realizó un condensado, teniendo como resultado las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor relevancia entre ellas, mismas que serán mostradas a continuación en el cuadro 4.14.

Cuadro 4.14. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Adecuada presentación de los platos. F2. Poseen una variedad de recursos basada en productos marinos y diversidad de legumbres y frutas. F3. Demanda creciente. F4. Sentido emprendedor. F5. Adecuada presentación del local. F6. Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos y variedad gastronómica. F7. Ubicación estratégica.	O1. Posicionamiento por su oferta gastronómica a nivel local y nacional. O2. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo. O3. Apalancamiento para futuras inversiones O4. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Contratación de mano de obra no calificada e insuficiente. D2. Inadecuada presentación del personal que labora. D3. Limitado horario de atención. D4. Escasa capacitación al personal de servicio. D5. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.	A1. Posicionamiento de la competencia. A2. Inestabilidad económica. A3. Costos altos de productos. A4. Desastres naturales.

Elaborado por: El autor.

El Análisis Estratégico (Matriz FODA) realizado en las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo, permitió determinar los principales factores del análisis, expuestos en el siguiente cuadro 4.15:

Cuadro 4.15. Matriz Ponderada FODA

5=Fuerte impacto 4= De mediano a fuerte 3=Mediano impacto. 2=Poco impacto. 1=Mínimo impacto		ANÁLISIS EXTERNO											TOTAL
		OPORTUNIDADES				TOTAL	AMENAZAS				TOTAL		
		O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4			
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	F1	4	4	2	3	13	3	1	2	2	8	21
		F2	4	3	2	3	12	2	2	2	1	7	19
		F3	2	3	2	2	9	2	1	2	1	6	15
		F4	4	4	3	4	15	2	2	2	1	7	22
		F5	4	4	3	3	14	2	1	2	1	6	20
		F6	4	4	4	3	15	3	2	2	1	8	23
		F7	4	3	2	2	11	3	2	1	1	7	18
	TOTAL	26	25	18	20	89	17	11	13	8	49	X	
	DEBILIDADES	D1	3	2	2	3	10	2	1	2	1	6	16
		D2	2	2	3	3	10	2	1	1	1	5	15
		D3	2	2	1	2	7	2	1	2	1	6	13
		D4	3	2	1	3	9	3	2	1	1	7	16
		D5	2	2	1	3	8	3	2	1	1	7	15
TOTAL	12	10	8	14	44	12	7	7	5	31			
TOTAL		38	35	26	34	X	39	18	20	13			

Elaborado por: el autor.

Cuadro 4.16. Principales variables FODA

FODA	VARIABLES	PONDERACIÓN
FORTALEZA PRINCIPAL	Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos y variedad	23
OPORTUNIDAD PRINCIPAL	Posicionamiento por su oferta gastronómica a nivel local y nacional.	38
DEBILIDAD PRINCIPAL	Contratación de mano de obra no calificada	16
AMENAZA PRINCIPAL	Posicionamiento de la competencia	39

Elaborado por: el autor.

A partir de la matriz preponderada mostrada en el cuadro 4.15 se logró identificar el cuadrante de mayor ponderación, en el que se determinó que la fortaleza “conocimiento ancestral” es la de mayor ponderación con 23 puntos; la oportunidad principal es “el posicionamiento de su oferta gastronómica a nivel local y nacional” con 38 puntos; la debilidad principal es “la contratación de mano de obra no calificada” con 16 puntos y finalmente la amenaza con mayor ponderación es “posicionamiento de la competencia” con 39 puntos. En relación a esto se muestra a continuación el análisis estratégico general con el problema a estratégico y la solución estratégica planteada.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO GENERAL

Una vez establecidos las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades establecidas en la matriz de ponderación la cual delimitó que su mayor fortaleza es la utilización del conocimiento ancestral en cuanto a la realización de su oferta gastronómica esto refiriéndose a 3 establecimientos que se han planteado en estudio para el presente trabajo investigativo.

Si bien es cierto se plantean fortalezas y oportunidades relevantes, las empresas de manera simultánea deben de tener un mayor posicionamiento de sus empresas a través no solo de los productos ofertados sino también del comportamiento del cliente interno y cómo la atención que brinde este incide en los resultados de los procesos administrativos tomando en cuenta los indicadores que pueden llegar a tener la competencia.

En base del análisis planteado en los párrafos anteriores las principales estrategias que posteriormente se plantean son de carácter ofensivo (ver cuadro 4.17.) debido que la menor ponderación según el FODA se encontró en el cuadrante de las fortalezas (23) y en el cuadrante de las debilidades (16).

Cuadro 4.17. Determinación del tipo de estrategia a implementar

	DEBILIDAD	AMENAZA
FORTALEZA	Estrategia ofensiva	Estrategia defensiva
OPORTUNIDAD	Estrategia de orientación	Estrategia de supervivencia

Fuente: Elaboración propia

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Para poder establecer la problemática general estratégica se tomó en consideración la ponderación del FODA de las debilidades y amenazas; en el cual se concluye que: Si las empresas gastronómicas continúan contratando mano de obra no calificada muy difícilmente podrán estar al nivel de la competencia generando a su vez el deterioro y cese de sus operaciones no a un corto plazo, pero si en un mediano y largo plazo.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA

En relación a los elementos asociados a la matriz FODA de impactos cruzados con mayor ponderación de fortalezas y oportunidades se define a continuación la solución estratégica que permite dar solución a la problemática estratégica general: La preparación de platos emblemáticos desarrollados por los establecimientos de restauración y el posicionamiento que tiene la ciudad de

Portoviejo por su oferta gastronómica son dos ventajas que si se fusionan podrían contribuir a establecer mecanismos de gestión que permitan a las empresas tomar las acciones para mitigar las futuras limitantes o problemáticas que se puedan suscitar en sus funciones.

4.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La presente fase se desarrolló con el objetivo de evaluar los procesos administrativos de las empresas gastronómicas seleccionadas; en efecto de manera preliminar se hizo una elección de 20 indicadores de evaluación diseñados por Salazar et al., (2018), los mismo que se sometieron a una valoración a través de la consulta a expertos donde éstos determinaron los indicadores idóneos con los cuales se evaluó los procesos administrativos a las empresas gastronómicas. La necesidad de establecer un sistema de indicadores es con la finalidad de evaluar el desempeño en las distintas etapas de los procesos de la empresa, logrando identificar la mayor objetividad posible y en qué grado se encuentra contribuyendo o perjudicando al logro de los objetivos. Las etapas son prácticamente insumos que una empresa necesita para funcionar y los mismos pasan por procesos internos de la empresa transformada dichos insumos en producto ya terminado que serán entregados al cliente.

4.2.1. SELECCIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN

En esta sección se procedió a enlistar los indicadores de evaluación de los procesos administrativos que se utilizan en las empresas gastronómicas selectas para el estudio. En primera instancia, tras la revisión bibliográfica y documental se tomó como referencia la propuesta de indicadores de Salazar *et al.*, (2018) y a partir de ésta se identificaron veinte índices de carácter cualitativo, los cuales posteriormente fueron analizados por expertos para así verificar y validar si aquellos eran realmente viables para aplicar a los establecimientos de restauración ya mencionados, mismos que se exponen en el cuadro 4.18.

Cuadro 4.18. Listado de indicadores para la evaluación de los procesos administrativos.

N°	INDICADOR
I.1.	La empresa posee una apropiada estructura organizativa que se ajusta a la característica de la misma.
I.2.	La empresa maneja procesos de control, mismos que se reflejan en el rendimiento empresarial que genera.
I.3.	La empresa dispone de un proceso financiero claramente definido.
I.4.	La empresa elabora y analiza sus estados financieros como balance general, estado de resultados, entre otros.
I.5.	La empresa posee un sistema efectivo de control de ventas.

I.6.	La empresa dispone de un sistema efectivo de control de inventarios.
I.7.	La empresa dispone de sistema óptimo de almacenamiento.
I.8.	La empresa posee un sistema efectivo de control de gastos.
I.9.	La empresa posee un sistema efectivo de control de la calidad.
I.10	La empresa dispone de un organigrama funcional para el personal operativo.
I.11	La empresa promueve capacitaciones para el personal de servicio.
I.12	La empresa dispone de un sistema efectivo de evaluación para el personal operativo.
I.13	El personal operativo de la empresa dispone de uniforme.
I.14	La empresa ha implementado acciones que mejoren el acondicionamiento físico de su organización.
I.15	La empresa dispone de facilidades para personas con discapacidad y necesidades especiales.
I.16	La empresa dispone de políticas claras de servicio al cliente.
I.17	La empresa posee mecanismos para determinar los tipos de clientes.
I.18	La empresa tiene claramente definido su target objetivo.
I.19	La empresa desarrolla mecanismos de promoción.
I.20	La empresa tiene claramente definido sus proveedores.

Fuente: Elaboración propia a partir de Salazar et al., (2018)

Los indicadores expresados en el cuadro 4.18. que son tomados como referencia del estudio de Salazar (2018), fueron elaborados a partir de la idea inicial propuesta por el investigador mencionado, esto quiere decir que han sido elaboradas desde la perspectiva técnica del autor del presente estudio, es por ello que cada uno de los 20 indicadores propuestos, fueron sometidos a evaluación de expertos de tal manera que estos sustenten la aplicación de los mismos para obtener información del estado de las empresas seleccionadas dentro de la investigación de carácter cuali-cuantitativo.

4.2.1.1 DESARROLLO DE ANÁLISIS DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DE INDICADORES

Para seleccionar los expertos se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación de Alfonso (2013) quedando de la siguiente manera:

1. Definir las características que debe reunir el experto.
2. Calcular el número de expertos.
3. Aplicar un instrumento que evalúe las competencias de los expertos.
4. Seleccionar a los expertos que se utilizarán en el trabajo.

A los efectos de la presente investigación se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

1. Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.

2. Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación o la gestión hotelera.
3. Tener 10 años de experiencia como mínimo en estas actividades.

4. La representatividad de los lugares de procedencia (Se considera que dentro del grupo de expertos deben estar representados por académicos y empresarios).

La selección del grupo de trabajo para el análisis de los indicadores de gestión (IG) se hace a partir del cálculo del número de integrantes necesarios a entrevistar, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{K(1 - 2P)^I}{I}$$

Donde:

M: cantidad de personas necesarias.

I: nivel de precisión en la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1 - \alpha = 0.95 \quad P = 0.03 \quad I = \pm 0.11 \quad K = 3.8416$$

Una vez conocido el procedimiento de selección de expertos se procedió a elegir los que se muestran en el cuadro 4.19.

Cuadro 4.19. Expertos seleccionados.

Nº	EXPERTO	TÍTULO	EXPERIENCIA	CARGO
1	Blanco Molina Andrés	Licenciado en turismo. Magister en economía mención en desarrollo económico y políticas públicas	15 años de experiencias en artes culinarias	Chef del Courtya rd Marriot
2	Valencia Párraga Henry	Ingeniero en administración de empresas hoteleras. Magister en planificación y gestión de proyectos agro turístico y ecológicos.	10 años de servicios de restauración	Chef - Propietario restaurat Mami Nina
3	Tapia Merino Esteban.	Tecnólogo en administración de empresas hoteleras	Más de 15 años en servicios de restauración investigador de patrimonio alimentario	Chef - Docente de la USF

4	León Ordoñez Edgar	Licenciado en turismo	14 años de servicios de restauración	Chef - Propietario del restaurante Estragón
5	Zambrano Loor Mirian	Licenciada en administración de empresas hoteleras	10 de servicios de restauración	Chef - Propietaria del restaurante Bachillero

Elaborado por: El autor

En la sección anterior (cuadro 4.19.) se realizó una selección de participantes en el que se evalúa el Coeficiente de Competencia (K) de cada participante, los mismos que están relacionados con el Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Kc); llevando a efecto los pasos que serán detallados a continuación.

Se solicitó a cada uno de los integrantes que marque con una X, en una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor mayor sobre el conocimiento o información sobre el tema de estudio, en el que se obtendrá el resultado descrito en la cuadro 4.20.

Cuadro 4.20. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

EXPERTOS	ESCALA VALORATIVA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Blanco Molina Andrés									X	1
Valencia Párraga Henry									X	1
Tapia Merino Esteban.									X	0.9
León Ordoñez Edgar									X	1
Zambrano Loor Mirian									X	0.9

Elaborado por: El autor

Se realizó una segunda ronda de preguntas que permitió valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema de estudio que se verá reflejado a continuación en la cuadro 4.21:

Cuadro 4.21. Patrón referencial para la determinación del nivel de argumentación de cada experto

GRADO DE INFLUENCIAS DE LAS FUENTES EN SUS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	Alto	Medio	Bajo
	Conocimiento del estado actual de la problemática	0.2	0.15
Experiencia personal en relación al tema	0.3	0.2	0.1
Participación en investigaciones teóricas y prácticas	0.2	0.15	0.1
Formación (capacitación y posgrado)	0.15	0.10	0.05
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros	0.2	0.15	0.1
Intuición	0.05	0.03	0.01

Elaborado por: El autor

A continuación, se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada participante.

i=1

Dónde: n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta n)
 En el cuadro 4.22 se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los participantes.

Cuadro 4.22. Resultados del Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada participante.

	E1	E2	E3	E4	E5
K_{aj}	0.9	0.9	0.88	0.8	0.9

Después de haber obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y del Coeficiente de Argumentación (K_a) a continuación en el cuadro 4.20 se determina el Coeficiente de Competencia (K) el cual determina los expertos que se van a consultar para la investigación y además se compara con los preestablecidos.

$$K = \frac{K_{aj} + K_{cj}}{2}$$

Se considera que si:

$0,8 \leq K \leq 1,0 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Alto.

$0,5 < K < 0,8 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Medio.

$K \leq 0,5 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Bajo.

Cuadro 4.23. Resultados del Coeficiente de competencia de cada participante

	E1	E2	E3	E4	E5
K	0.95	0.95	0.89	0.85	0.95
Competencia	1	1	0.9	1	0.9

En este caso se seleccionaron los expertos que alcanzaron los valores más altos en correspondencia con la cantidad previamente calculada para incluir en la investigación y se verán reflejadas en el cuadro 4.24:

Cuadro 4.24. Coeficiente de conocimiento de los expertos

#	EXPERTOS	Coeficiente de conocimiento (K)	Coeficiente de Argumentación (K_{aj})	Coeficiente de competencia	Nivel de conocimiento
1	Blanco Molina Andrés	0.95	0.9	1	ALTO
2	Valencia Párraga Henry	0.95	0.9	1	ALTO

3	Tapia Merino Esteban.	0.89	0.8 8	0.9	ALTO
4	León Ordoñez Edgar	0.85	0.8	1	ALTO
5	Zambrano Loor Mirian	0.95	0.9	0.9	ALTO

Elaborado por: El autor

ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA VALIDACIÓN DE INDICADORES

Una vez realizada la validación de expertos se procedió a realizar la aprobación de los indicadores expresados en el cuadro 4.24. Denominado listado de indicadores sirvió para la evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas, esta actividad tuvo como propósito desarrollar un debate y consenso a partir del análisis de expertos y así determinar si los indicadores son viables al objetivo de la investigación, a continuación, se detalla en el cuadro 4.25 la opinión estadística de los especialistas la cual se pudo obtener a través de una consulta vía correo electrónico donde cada experto pudo emitir su análisis en relación a los indicadores expuestos:

Cuadro 4.25. Matriz de evaluación de indicadores aplicado a expertos

Nº	INDICADOR	APLICA	NO APLICA
I.1.	La empresa posee una apropiada estructura organizativa que se ajusta a la característica de la misma.	5 (100%)	0 (0%)
I.2.	La empresa maneja procesos de control, mismos que se reflejan en el rendimiento empresarial que genera.	4 (80%)	1 (20%)
I.3.	La empresa dispone de un proceso financiero claramente definido.	4 (80%)	1 (20%)
I.4.	La empresa emplea herramientas financieras como balance general, estado de resultados, entre otros.	4 (80%)	1 (20%)
I.5.	La empresa posee un sistema efectivo de control de ventas.	5 (100%)	0 (0%)
I.6.	La empresa dispone de un sistema efectivo de control de inventarios.	5 (100%)	0 (0%)
I.7.	La empresa dispone de un sistema óptimo de almacenamiento.	5 (100%)	0 (0%)
I.8.	La empresa posee un sistema efectivo de control de gastos.	5 (100%)	0 (0%)
I.9.	La empresa posee un sistema efectivo de control de la calidad.	5 (100%)	0 (0%)
I.10.	La empresa dispone de un organigrama funcional para el personal operativo.	5 (100%)	0 (0%)
I.11.	La empresa promueve capacitaciones para el personal de servicio.	4 (80%)	1 (20%)
I.12.	La empresa dispone de un sistema efectivo de evaluación para el personal operativo.	4 (80%)	1 (20%)
I.13.	El personal operativo de la empresa dispone de uniforme.	4 (80%)	1 (20%)
I.14.	La empresa ha implementado acciones que mejoren el acondicionamiento físico de su organización.	5 (100%)	0 (0%)
I.15.	La empresa dispone de facilidades para personas con discapacidad y necesidades especiales.	4 (80%)	1 (20%)
I.16.	La empresa dispone de políticas claras de servicio al cliente.	5 (100%)	0 (0%)
I.17.	La empresa posee mecanismos para determinar los tipos de	4 (80%)	1 (20%)

	clientes.		
I.18.	La empresa tiene claramente definido su target objetivo.	4 (80%)	1 (20%)
I.19.	La empresa desarrolla mecanismos de promoción.	5 (100%)	0 (0%)
I.20.	La empresa tiene claramente definido sus proveedores.	5 (100%)	0 (0%)

Elaborado por: El autor

En los resultados obtenidos a través de la matriz de evaluación de indicadores aplicada a expertos, donde los técnicos dictaminaron si los indicadores eran aceptables o no al tema de investigación. Este permitió a demostrar que las variables contempladas fueron en su totalidad elegibles dentro de la evaluación de los procesos administrativos que se manejan en las empresas gastronómicas, donde se pudo mostrar que once de ellos tuvieron una puntuación máxima que es equivalente a 5, mientras que los indicadores restantes obtuvieron un 4; no obstante de acuerdo a la opinión de los especialistas todos los parámetros son importantes y aplicables para la evaluación de procesos administrativos, razón por la cual se consideraron todos al momento de evaluar.

4.2.2. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

En ésta sección se procedió a evaluar los procesos administrativos de las empresas gastronómicas elegidas a través de los indicadores de gestión previamente validados por los expertos; la cual se efectuó a los administradores de los establecimientos mediante entrevistas, en el que las preguntas correspondieron a los índices establecidos; donde los resultados fueron procesados de forma práctica en la matriz que se muestra en el cuadro 4.26. comprobando si efectivizaban los procesos planteados en los indicadores a través de la contabilización de los mismos y finalmente, determinando el nivel de cumplimiento de éstos en cada empresa:

Cuadro 4.26. Evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas.

INDICADOR	ESTABLECIMIENTOS									
	CAFETERÍA JEAN PIERRE		CHE CACTUS - RESTAURA		PARRILLADAS EL MOSKO		PICANTE RÍA LAURITA		CEVICHE RÍA TUTIVEN	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
La empresa posee una apropiada estructura organizativa que se ajusta a la característica de la misma.	X		X		X		X		X	
La empresa maneja procesos de control, mismos que se reflejan en el rendimiento empresarial que genera.	X		X		X		X		X	
La empresa dispone de un proceso financiero claramente definido.	X		X		X		X		X	
La empresa elabora y analiza sus estados financieros como balance general, estado de resultados, entre otros.	X		X		X		X		X	
La empresa posee un sistema efectivo de	X		X		X		X		X	

La empresa dispone de un sistema efectivo de control de inventarios.	X		X		X		X		X	
La empresa dispone de sistema óptimo de almacenamiento.	X		X		X		X		X	
La empresa posee un sistema efectivo de control de gastos.	X		X		X		X		X	
La empresa posee un sistema efectivo de control de la calidad.	X		X		X		X		X	
La empresa dispone de un organigrama funcional para el personal operativo.	X			X		X	X			X
La empresa promueve capacitaciones para el personal de servicio.	X			X		X	X			X
La empresa dispone de un sistema efectivo de evaluación para el personal operativo.	X		X		X		X		X	
El personal operativo de la empresa dispone de uniforme.	X			X		X	X			X
La empresa ha implementado acciones que mejoren el acondicionamiento físico de su organización.	X		X		X		X		X	
La empresa dispone de facilidades para personas con discapacidad y necesidades especiales	X		X		X		X		X	
La empresa dispone de políticas claras de servicio al cliente.	X		X		X		X		X	
La empresa posee mecanismos para determinar los tipos de clientes.	X		X		X		X		X	
La empresa tiene claramente definido su target objetivo.	X		X		X		X		X	
La empresa tiene claramente definido su target objetivo.	X		X		X		X		X	
La empresa tiene claramente definido sus proveedores.	X		X		X		X		X	
TOTAL	20	-	17	3	17	3	20	-	17	3
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE PROCESOS	100%		85%		85%		100%		85%	

Elaborado por: El autor

De la evaluación, como se observa en el cuadro 4.26, se determinó que Cafetería Jean Pierre y Picantería Luarita cumplen con el 100% los procesos administrativos que se contemplan en los indicadores empleados en la presente investigación, mientras que las empresas gastronómicas Che Cactus – Restaurant, Cevichería Tutiven y La Parrilla De Mosko solo cumplen con el 85%, esto se debe a que dichos establecimientos no proporcionan capacitación a su cliente interno, tampoco disponen de un organigrama funcional que establezca claramente sus funciones y mucho menos cuentan con uniforme adecuado para las actividades que realizan. De manera resumida y concreta el 15% de los procesos operativos no son cumplidos al menos por dos de las empresas

gastronómicas evaluadas.

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DESARROLLADOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN

Para identificar las funciones por procesos administrativos que poseen: Cafetería Jean Piere, Che Cactus, La Parrilla De Mosko, Picantería Luarita y Cevichería Tutiven se procedió a realizar una entrevista (ver anexo 5), elaborada a partir de indagaciones propias del autor, la cual permitió conocer la posición en la que se encuentra la empresa en relación a las funciones que esta posee con sus debidos procesos administrativos. A continuación se detalla en el cuadro 4.27 las preguntas que conforman la entrevista compuesta por 14 interrogantes abiertas y cerradas.

Cuadro 4.27. Estructura de la entrevista.

Nº	PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTA	
		ABIERT A	CERRAD A
1	¿Existen procesos administrativos en el restaurante?		X
2	¿Existe una planificación de los procesos administrativos?		X
3	¿Cuenta con una estructura organizativa de los procesos administrativos del restaurante?		X
4	¿En base a qué documento Uds. se respaldan?	X	
5	¿Cuáles son los procesos administrativos del restaurante?	X	
6	¿Ha socializado los diferentes tipos de procesos administrativos con los que cuenta el restaurante?		X
7	¿Cuentan con las instalaciones necesarias para llevar a cabo cada proceso administrativo del restaurante?		X
8	¿Cuenta con el personal necesario para laborar en las diferentes áreas del restaurante?		X
9	¿Cuenta con el personal capacitado para laborar en los debidos procesos administrativos del restaurante?		X
10	¿Qué métodos usan para evaluar los procesos administrativos del restaurante?	X	
11	¿Cómo es el procedimiento de evaluación de los procesos administrativos del restaurante?	X	
12	¿Cada que tiempo realiza un control de los procesos administrativos en la empresa para conocer el funcionamiento de los mismo?	X	
13	¿Ud. ha tenido resultados positivos con este instrumento evaluador?		X
14	¿Qué herramientas utiliza para comprobar la satisfacción del cliente?	X	

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor

La entrevista mencionada anteriormente fue aplicada a los establecimientos gastronómicos con el fin de evaluar los procesos administrativos llevados a cabo; el personal que colaboró en la contestación de las interrogantes fueron los que se mencionan en el cuadro 4.28.

Cuadro 4.28. Personal entrevistado

EMPRESA	PERSON
---------	--------

A

Cafetería Jean Pierr	Gema Intriago, administrador (E)
----------------------	-------------------------------------

Che Cactus	Marcos Almeida, administrador (E)
Parrilladas el Mosco	Pedro Torres, administrador (E)
Picantería Laurita	Almida Vélez (Propietaria)
Cevichería Tutiven	Wilson Tutiven (Propietario)

Fuente: Elaboración Propia.

De tal manera que a continuación en el cuadro 4.29. se determinan las respuestas de los aspectos abordados por cada pregunta en dicha entrevista:

Cuadro 4.29. Condensado de Entrevistas de las empresas gastronómicas

Preguntas	Respuestas
¿Existen procesos Administrativos en el restaurante?	Tanto Cafetería Jean Pierre, La Parrilla de Mosko, Picantería Laurita, Cevichería Tutiven y Che-Cactus concluyeron que efectivamente si existen procesos administrativos.
¿Existe una planificación de los procesos administrativos?	Las empresas coinciden con su respuesta, siendo esta un sí
¿Cuenta con una estructura organizativa de los procesos administrativos del restaurante?	Las 5 empresas gastronómicas respondieron que si cuentan con una estructura organizativa
¿En base a qué documento Uds. se respaldan?	La respuesta de dichas empresas fue que se respaldan en base a un organigrama.
¿Cuáles son los procesos administrativos del restaurante?	Las cinco empresas coinciden en su respuesta ya que manejan un sistema de control de inventarios. Por otro lado, tanto Cafetería Jean Pierre y Che Cactus también hacen el uso de un sistema organizacional de funciones de los empleados, mientras que La Parrilla de Mosko lleva a cabo un plan estratégico de acción. Además, vale señalar que Cafetería Jean Pierre maneja un sistema de bitácoras. Las empresas gastronómicas efectúan un proceso de administración básico.
¿Ha socializado los diferentes tipos de procesos administrativos con los que cuenta el restaurante?	Las empresas seleccionadas afirman que han socializado los diferentes procesos con los que cuentan
¿Cuentan con las instalaciones necesarias para llevar a cabo cada proceso administrativo del restaurante?	Las empresas en estudio coincidieron en que si cuentan con las instalaciones necesarias para llevar a cabo proceso administrativo con los que cuenta el restaurante
¿Cuenta con el personal necesario para laborar en las diferentes áreas del restaurante?	Las cinco empresas señalan que si cuentan con el personal necesario para laborar en las diferentes áreas del restaurante
¿Cuenta con el personal capacitado para laborar en los debidos procesos administrativos del restaurante?	La respuesta de las cinco empresas fue positiva, ya que todas cuentan con personal capacitado para laborar en los debidos procesos administrativos del restaurante.
¿Qué métodos usan para evaluar los procesos administrativos del restaurante?	Cafetería Jean Pierre y Picantería Laurita realizan evaluaciones internas mediante la aplicación de encuestas al cliente interno, las cuales miden el cumplimiento de las funciones en sus diferentes procesos, mientras que las empresas Che-Cactus, Cevichería Tutiven y La Parrilla de Mosco no aplica ningún método.

¿Cómo es el procedimiento de evaluación de los procesos administrativos del restaurante?	En la empresa gastronómica Cafetería Jean Pierre y Picantería Laurita se establecen evaluaciones trimestrales del cumplimiento de los objetivos empresariales, a diferencia de las otras dos empresas en estudio que no llevan a cabo ningún proceso de evaluación.
¿Cada que tiempo realiza un control de los procesos administrativos en la empresa para conocer el funcionamiento de los mismo?	Tanto Cafetería Jean Pierre como La Parrilla de Mosko y Picantería Laurita realizan un control de los procesos administrativos cada tres meses, mientras que Che-Cactus lo realiza cada seis meses.

¿Ud. ha tenido resultados positivos con este instrumento evaluador?	Las cinco empresas gastronómicas manifestaron que si han obtenido resultados positivos
¿Qué herramientas utiliza para comprobar la satisfacción del cliente?	Las empresas en estudio afirmaron que no utilizan ninguna herramienta para medir la satisfacción del cliente que la única forma de comprobar si su producto les gustó es realizándole preguntas directamente al cliente sobre el mismo.

Fuente: Aplicación de entrevistas a las empresas gastronómicas.

Elaborado por: El autor

De manera general se concluye que los establecimientos de restauración evaluados si llevan a cabo procedimientos de gestión los cuales se reflejan en las operaciones de los mismos; sin embargo, vale recalcar que estas empresas no cuentan con un manual de procedimientos propio y los mismos están basados en adaptarse a un manual de funciones más poli funcional, que les permita llevar un orden y un proceso adecuado, logrando de esta forma que el personal cumpla con varios procesos en áreas diferenciadas. Otro punto a destacar es que las empresas como Cevichería Tutiven, Ché Cactus – Restaurant y La Parrilla de Mosko no llevan un proceso de capacitación y evaluación del desempeño de su personal, a diferencia de la Cafetería Jean Pierre que brinda capacitación a sus empleados, el cual se lo realiza una vez cada tres meses.

Pese a que las empresas gastronómicas mencionaron que si llevan procesos administrativos; es evidente que dichos procesos son llevados a cabo de manera empírica puesto que ninguna de estas posee un plan de negocios que detalle las actividades empresariales de las mismas y por ende no se manejan bajo un sistema de gestión administrativo formal que indique los procedimientos que deben de seguir cada uno de los actores involucrados tanto en la parte operativa como administrativa, hecho que también se ve reflejado en el nivel de satisfacción del cliente pues ninguno de los establecimientos gastronómicos aplica herramientas para medir la satisfacción del cliente externo, obteniendo como resultado estrategias mal direccionadas.

Los métodos de evaluación de los procesos administrativos si son utilizados únicamente en el Restaurant Ché Cactus y Picantería Laurita; siendo los dos únicos establecimientos de los cinco evaluados que hasta la actualidad si han direccionado sus actividades bajo procesos administrativos que se enfocan sobre todo en el cliente interno con el fin de satisfacer al cliente externo.

Otro aspecto que denota gran importancia en la gestión administrativa es la capacitación para el personal que labora en las empresas; sin embargo este proceso de capacitación no se lo realiza en ninguna de las empresas evaluadas lo cual incide en la calidad del servicio ofertado y no destacarse de la competencia.

4.3. FASE III. DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la elaboración del sistema de gestión que sirva como herramienta para los establecimientos en estudio se desarrolló una propuesta de diagrama de procesos operacionales para el desarrollo de las actividades llevadas a cabo en las empresas gastronómicas y finalmente se estructuró el modelo de gestión basado en el análisis FODA desarrollado en la fase I de esta investigación.

Es importante indicar que éste modelo es un modelo genérico adaptable a empresas gastronómicas de segunda categoría y está basado en los resultados obtenidos a través de la evaluación de procesos administrativos de dichas empresas; ya que a partir de dicha evaluación se pudieron determinar los aspectos que deberían estar inmersos en dicho sistema de gestión administrativa.

4.3.1. PROPUESTA DE DIAGRAMA DE PROCESOS OPERACIONALES PARA LAS EMPRESAS GASTRONÓMICAS.

El proceso investigativo ha demostrado que los procesos operacionales son indispensables para una adecuada gestión empresarial pues garantizan la efectivización de las ventas y la satisfacción del cliente en función de la calidad del servicio y producto ofertado; por tal motivo se presenta en el gráfico 4.8 un diagrama de procedimientos operacionales genérico adaptable a empresas gastronómicas de segunda categoría y cual se realizó con el objetivo de que dichas empresas tengan un modelo de procesos para llevar a cabo sus actividades empresariales. Dicho diagrama de procesos se sustenta científicamente en el “Proceso de diagrama de flujo” determinado por Gilbert y Frank (citado en Caña, 2014) quienes presentaron el diagrama de flujo de proceso a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DIAGRAMA DE PROCESOS OPERACIONALES

El diagrama de flujos de procesos operacionales propuesto y diseñado por el autor (ver gráfico 4.6.) se compone de manera general por 3 elementos claves para el desarrollo empresarial basado en procesos administrativos; siendo estos los actores claves, las necesidades del cliente y la satisfacción del cliente

ACTORES CLAVES: Los actores internos claves de las empresas gastronómicas son el gestor de dirección y el gestor de soporte o apoyo; de tal manera que sus responsabilidades y funciones se describen a continuación:

- ✓ **GESTOR DE DIRECCIÓN:** Este actor tiene la responsabilidad de establecer los procesos administrativos que guiará al personal que estará frente de la dirección del restaurante (gerente -propietario), así como también a la persona encargada de la administración del restaurante y a su vez al personal operativo. Las funciones de esta área serán realizadas por el gerente o propietario y son las que se exponen en el cuadro 4.30.

Cuadro 4.30. Funciones de las áreas de dirección.

DIRECCIÓN DEL RESTAURANTE (GERENTE – PROPIETARIO)	ADMINISTRACIÓN DEL RESTAURANTE (ADMINISTRADOR)
Planificación de objetivos empresariales	Gestión publicitaria y promocional
Política reglamentaria y legal	Gestión de ventas y compras.
Selección, contratación y capacitación del personal	Gestión de mano de obra.

Fuente: El autor

GESTOR DE SOPORTE O APOYO: El personal de apoyo es quien brinda soporte logístico a las actividades de los establecimientos de restauración y tiene a su cargo la gestión de cocina y la gestión de servicios; las funciones de esta área serán realizadas por el encargado de cocina, servicio a la mesa y personal de limpieza, a continuación se detallan dichas funciones en el cuadro 4.31.

Cuadro 4.31. Funciones de los departamento de apoyo

GESTIÓN DE COCINA	GESTIÓN DE SERVICIOS
Selección de proveedores	Recepción de pedidos al personal
Compras	Petición del producto en cocina
Recepción de mercadería	Entrega del producto al cliente
Control de inventario	Retiro de vajillas y limpieza de mesas
Elaboración de productos	-

Fuente: El autor

NECESIDADES DEL CLIENTE: Se conoce como necesidades de cliente las fisiológicas y que como establecimiento de restauración la primera necesidad a cubrir es la de alimentación, la misma que lleva consigo la necesidad de atención personalizada y de calidad a través de un producto alimenticio exquisito y elaborado bajo estándares de aseguramiento de la calidad; y para su efecto el personal de logística deberá realizar las siguientes actividades:

- ✓ Recepción del cliente y realización de comanda del pedido del cliente.
- ✓ Elaboración del producto en cocina.
- ✓ Entrega del producto y atención en el comedor.
- ✓ Cierre de comanda, cuenta por cobrar y limpieza.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Será el resultado de un buen proceso de gestión que incluye todas las actividades mencionadas anteriormente ya que un buen servicio asegura la fidelización del cliente y su retorno.

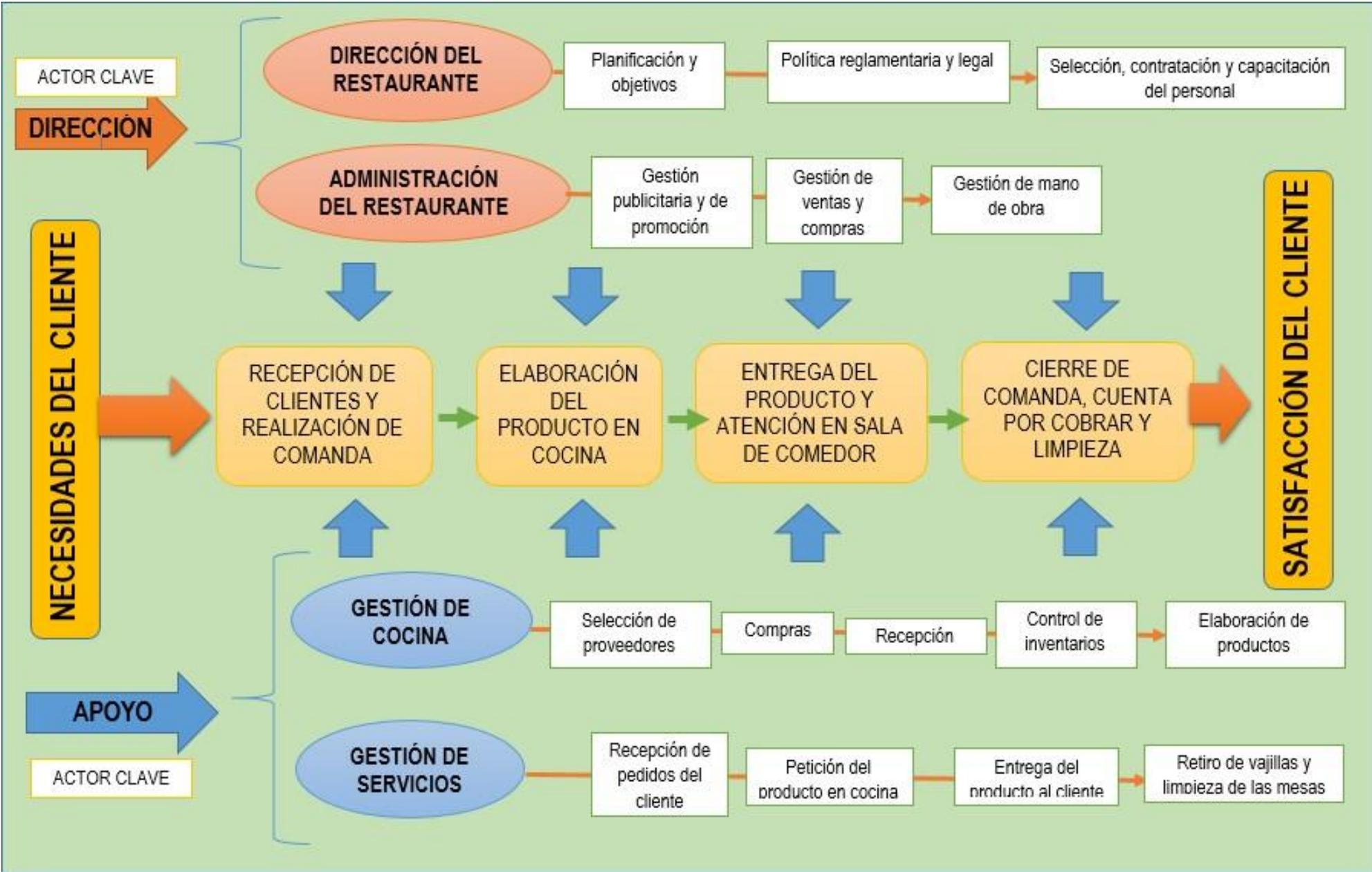


Gráfico 4.8. Diagrama de procesos genérico aplicable a las empresas gastronómicas de segunda categoría.
Fuente: Ronald Solórzano

4.3.2. ESTRUCTURA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Para el diseño de gestión se tomó como referencia el modelo Charly Granada de la ciudad de Cali (Castaño, 2013). Da inicio con un diagnóstico que contribuya con la obtención de resultados, que estén basados en los procesos administrativos internos que manejan las empresas. De esta manera se podrá conocer áreas funcionales como: la Planeación, Organización, Dirección y Control de la empresa que no estén trabajando de una forma adecuada, logrando así poder corregir de forma inmediata cada una de estas falencias.

A través de la investigación en el cual se evaluaron tres restaurantes, que se encuentran en segunda categoría, ubicados en el cantón Portoviejo, donde se pudo evidenciar algunos problemas en la gestión de dichos establecimientos, las necesidades y problemas detectados a través del proceso investigativo surge la necesidad de establecer un modelo de gestión el cual permita realizar una labor eficaz y eficiente para la gestión en el servicio de restauración en el área de estudio.

La propuesta planteada se basa en el diseño de un sistema de gestión genérico y aplicable a establecimientos de alimentos y bebidas de segunda categoría; dicho sistema se crea con el objetivo de que permita a las empresas gastronómicas mejorar los procesos administrativos que actualmente están llevando a cabo y de esta forma las mismas puedan contar con un modelo que les permita gestionar los recursos con mayor eficacia y eficiencia con la finalidad de satisfacer a los consumidores internos como externo.

PLANEACIÓN

La planificación está basada en propósitos, estos tienen finalidades de tipo cualitativo y que a su vez serán objetivos de la empresa, los mismos que estarán definidos por su misión y visión. Por otro lado, se debe conocer bajo que medios se cumplirá con la misma, es por eso que se propone realizar el trabajo en equipo y para ello la empresa tendrá que conformar equipos de trabajo que le permitan alcanzar los objetivos planteados, también se debe tener en cuenta que los empleados deben estar en una constante capacitación permitiéndoles tener una mayor eficacia y eficiencia logrando así niveles altos de calidad.

OBJETIVOS EMPRESARIALES

Los presentes objetivos empresariales son planteados de forma genérica aplicable a cualquier tipo de establecimiento que busque basar su gestión en la aplicación de procesos administrativos:

1. Establecer las posiciones operativas del personal para determinar las funciones del mismo.
2. Mantener el mayor índice de satisfacción del cliente interno para su mejor desempeño laboral.
3. Realizar una investigación constante de la cartera de clientes sobre las principales tendencias de éstos, para así determinar sus necesidades y motivaciones.
4. Brindar la mejor calidad en los productos y servicios que permita diferenciarse ante la competencia.
5. Fomentar las capacidades del recurso humano de la empresa para incidir en la innovación y calidad de los servicios gastronómicos.

ESTRATEGIAS

Las siguientes estrategias son directas y de tipo ofensivas para que las fortalezas puedan superar y mitigar las principales amenazas encontradas a través del análisis estratégico FODA de los establecimientos Cafetería Jean Piere, Restaurante Che Cactus, La Parrilla De Mosko (ver cuadro 4.32) y se proponen para alcanzar las metas propuestas en los objetivos empresariales, estas están basadas en el análisis, a continuación, se detallan:

Cuadro 4.32. Estrategias en función del FODA

ESTRATEGIAS DE ACUERDO A LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	
FORTALEZA PRINCIPAL	Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos y variedad
OPORTUNIDAD PRINCIPAL	Posicionamiento por su oferta gastronómica a nivel local y nacional.
<ol style="list-style-type: none"> 1. (E1) Participar en los festivales gastronómicos realizados por el GAD municipal para de tal manera dar a conocer a la demanda creciente su variada oferta de recursos basada en productos marinos y diversidad de legumbres y frutas. (F1, F2 con O2). 2. (E2) Establecer alianzas estratégicas con la Academia, GAD y empresa que permita expandir la participación de nuevas plazas de mercado a nivel nacional (apertura de nuevas sucursales), hecho que se podría hacer efectivo debido a que la gastronomía portovejense está posicionada a nivel local y nacional y sobre todo la ciudad es reconocida por la Unesco como ciudad creativa gastronómica. (F3, con O1 y O4) 	
ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON LAS FORTALEZAS Y AMENAZAS	
FORTALEZA PRINCIPAL	Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos y variedad
AMENAZA PRINCIPAL	Posicionamiento de la competencia

1. (E3) Buscar innovar y a su vez perfeccionar los servicios que se están ofertando, manteniendo un estándar de calidad que pueda superar a la competencia, (F1, F4 y F5 para mitigar A1).
2. (E4) Implementar nuevas estrategias para el uso y preparación de platos emblemáticos con productos de la zona. (F 6 para mitigar A3).

ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON LAS DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

DEBILIDAD PRINCIPAL	Contratación de mano de obra no calificada
OPORTUNIDAD PRINCIPAL	Posicionamiento por su oferta gastronómica a nivel local y nacional.

1. (E5) Analizar perfiles profesionales adecuados a las necesidades de las ocupaciones laborales de los diferentes restaurantes para expandir el posicionamiento nacional, (O1 para mitigar D1).
2. (E6) Implementación de indumentaria adecuada para el cliente interno que permita la diferenciación del servicio personalizado que cumpla con estándares de presentación en relación a la calidad y permanencia del posicionamiento de la oferta gastronómica a nivel local y nacional. (O3 para mitigar D2).
3. (E7) Establecer un plan organizativo en función de organigrama que establezca las actividades del personal de servicio el cual permita mejorar los procesos internos administrativos que reflejen una oferta de productos atractivos a nuevos inversionistas. (O3 para mitigar D5).

ESTRATEGIAS DE ACUERDO A LAS DEBILIDADES Y AMENAZAS

DEBILIDAD PRINCIPAL	Contratación de mano de obra no calificada
AMENAZA PRINCIPAL	Posicionamiento de la competencia

1. (E8) Buscar alianzas con la academia que puedan ofrecer conocimientos sobre gestión de alimentos y bebidas, a su vez que también puedan capacitar a sus empleados en el área de servicios y atención al cliente con la finalidad de sobresalir ante la competencia (D1, D4 y A1).
2. (E9) Extender los horarios de atención, además de ofrecer un servicio a domicilio para facilitar el alcance del producto con el fin de ofrecer mejores servicios que la competencia. (D3)(A1).
3. (E10) Establecer un proceso de selección de personal para brindar servicios de calidad que se diferencien de la competencia (D1 y A1).

Elaborado por: El autor

PROGRAMAS

Los programas serán los esquemas en el que se establecerán la continuidad o el proceso de las actividades que se van a realizar y de esta forma poder alcanzar cada uno de los objetivos, además de poder verificar cada una de sus partes y los eventos que están involucrados en su consecución, acorde a ello se plantea realizar los siguientes programas a continuación en el cuadro 4.33:

Cuadro 4.33. Programas

OBJETIVOS EMPRESARIALES	PROGRAMAS	TIEMPO	PRESUPUES TO UNITARIO	PRESUPUES TO TOTAL
1. Establecer las posiciones operativas del personal para determinar las funciones del mismo	✓ Elaboración de un manual de funciones para el personal.	ÚNICA VEZ	\$1500	
	✓ Socialización (reunión) del manual de funciones con el personal.	ANUAL	\$200	\$1700

2. Mantener el mayor índice de satisfacción del cliente interno para su mejor desempeño laboral.	✓	Talleres de integración laboral.	SEMESTRAL	\$200	\$400
3. Realizar una investigación constante de la cartera de clientes sobre las principales tendencias de	✓	Estudio de mercado	ANUAL	\$100 0	\$100 0

éstos, para esta manera determinar sus necesidades y motivaciones.					
4.	✓	Otorgar uniformes al personal.	ANUAL	\$750	\$750
Brindar la mejor calidad en los productos y servicios que permita diferenciarse ante la competencia.	✓	Capacitar en atención al cliente.	ANUAL	\$700	\$700
5.	✓	Capacitación en el manejo de alimentos e innovación en productos	ANUAL	\$800	\$800
Fomentar las capacidades del recurso humano de la empresa para incidir en la innovación y calidad de los servicios gastronómicos					
TOTAL					\$5350

Fuente: Elaboración propia a partir de consulta con un profesional en administración (Ing. Maribel Mejía).

Elaborado por: El autor

En base al cuadro anterior 4.33 a continuación se describe la finalidad de cada uno de los objetivos empresariales (OE) propuestos con los programas y presupuestos de cada uno:

OE. 1. Establecer las posiciones operativas del personal para determinar las funciones del mismo: La finalidad de éste objetivo es determinar las funciones específicas de cada uno de los integrantes de la empresa gastronómica; para alcanzar éste primer objetivo empresarial se determinaron dos programas:

1. Elaboración de un manual de funciones para el personal; en el cual se establezcan las responsabilidades del personal, el mismo que se elaborará por única vez y tiene un costo de \$1500 dólares puesto que lo realizará un profesional.
2. Socialización del manual de funciones con el personal; ésta socialización se la hace con el fin de que los miembros de la empresa conozcan a través de un documento detallado cuales son los procedimientos para el cumplimiento de sus funciones; la misma que se hará de manera anual debido a que es posible que cada año se integre o se desintegre algún miembro de la empresa; el presupuesto anual que se designa es de \$200 dólares por que se trata de una reunión interna.

OE. 2. Mantener el mayor índice de satisfacción del cliente interno para su

mejor desempeño laboral: El propósito de éste objetivo es conservar la

permanencia de personal según su desempeño laboral; para alcanzar éste segundo objetivo empresarial se estableció un programa que se explica a continuación:

1. Talleres de integración laboral; realizar éste tipo de talleres tiene como propósito generar bienestar laboral a través de charlas motivacionales integradoras (todo el personal) como herramienta de desempeño laboral para el personal; para éste programa se definió un presupuesto anual de \$400 dólares que se dividen de manera semestral; es decir \$200 por cada semestre, debido a que dichos talleres se deben de hacer 2 veces en el año.

OE. 3. Realizar una investigación constante de la cartera de clientes sobre las principales tendencias de éstos, para esta manera determinar sus necesidades y motivaciones: La intención de éste objetivo es conocer las principales motivaciones del cliente externo con el fin de mejorar los productos y servicios y adaptarlos a las tendencias de mercado; para conseguir éste tercer objetivo empresarial se estableció un programa que se expone a continuación:

1. Estudio de mercado; realizar un estudio de mercado permitirá a la empresas gastronómica estar a la vanguardia de las motivaciones de sus clientes, éste estudio se lo deberá hacer de forma anual utilizando herramientas tecnológicas para la aplicación de encuestas tales como los formularios de Google; el presupuesto asignado es de \$1000 dólares que incluyen el trabajo de un profesional encargado.

OE. 4. Brindar la mejor calidad en los productos y servicios que permita diferenciarse ante la competencia: La finalidad de éste objetivo es mantener satisfecho al cliente externo a través de las medidas adoptadas en el desempeño laboral del cliente interno; para adquirir éste cuarto objetivo empresarial se establecieron dos programas que se despliegan a continuación:

1. Otorgar uniformes al personal; a través de éste programa se pretende mejorar la estética y pulcritud del personal; de tal manera que el presupuesto anual asignado para éste programa es de \$750 dólares que incluyen la elaboración de 15 uniformes; tomando como referencia a la empresa evaluada con mayor personal; sin embargo esto es

adaptable a cada empresa. Cada uniforme incluye dos camisetas elaboradas en tela pique, dos pantalones en tela Jean, dos mandiles y dos gorros protectores para el cabello; el costo de cada uno fue consultado a una confeccionista de ropa y se describe a continuación en el cuadro 4.34.

Cuadro 4.34. Costos de uniformes.

CANTIDAD	PIEZAS DE UNIFORME	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	Camisas en tela pique	\$7,00	\$14,00
2	Pantalones en tela jean	\$12,00	\$24,00
2	Mandiles	\$4,00	\$8,00
2	Gorros	\$2,00	\$4,00
COSTO TOTAL POR CADA UNIFORME			\$50,00
COSTO TOTAL POR 15 UNIFORMES			\$750,00
			DÓLARES

Fuente: Diseños y costuras "Deccy".

Elaborado por: El autor

2. Capacitar en atención al cliente; éste programa está dirigido especialmente al personal de servicio de las empresas gastronómicas y tiene un costo de \$700 dólares de forma anual, pues se lo dictará una vez al iniciar cada año comercial.

OE. 5. Fomentar las capacidades del recurso humano de la empresa para incidir en la innovación y calidad de los servicios gastronómicos: La finalidad de éste objetivo es brindar un producto de calidad al cliente externo con miras de generar satisfacción en el mismo y lograr su fidelización; para lograr éste quinto objetivo empresarial se estableció un programa que se expone a continuación:

1. Capacitación en el manejo de alimentos e innovación en productos; se realiza éste programa para que el personal encargado de la preparación de alimentos conozca y aplique técnicas de manejo de alimentos y de innovación de productos con el objetivo de generar un producto de calidad que satisfaga a la clientela; éste programa tiene un costo de \$800 dólares anuales realizándose una vez al año.

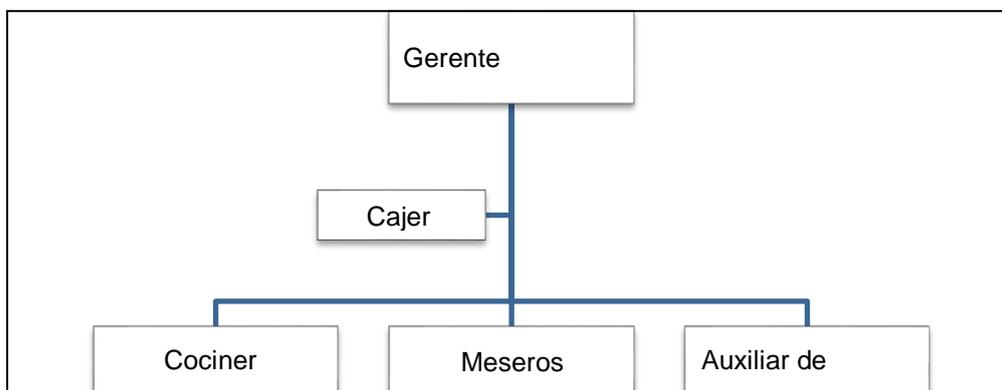
ORGANIZACIÓN

Para esta sección se establece la estructura organizativa que las empresas deberían de tener; la misma que está diseñada basada en la evaluación previa que hizo a dichas empresas, dando a conocer las o los responsables para cada

área de trabajo, trabajando así de manera jerárquica, permitiendo una mayor comunicación en la toma de decisiones de la empresa. Otro punto destacable en la organización empresarial es la coordinación en la cual se debe estar en sincronía con todo el equipo de trabajo y el esfuerzo que estos aporten, obteniendo así un buen entorno en la empresa ya que la sincronía que debe manejarse tiene que estar acorde con los esfuerzos que tienen los empleados de la empresa.

En lo que respecta a las funciones cada personal o cliente interno se establece a continuación como propuesta para dar cumplimiento a los deberes y responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo en los establecimientos seleccionados para el presente trabajo, se plantea un organigrama estructural básico, de las posiciones que deben de ser cumplidas como parte de los procesos de organización, fundamentados en las operaciones de las empresas de restauración en estudio:

Figura 4.2: Modelo organizacional



Elaborado por: El autor

DIRECCIÓN

La dirección en las empresas o dirección empresarial es uno de los procesos de gestión que influyen en la toma de decisiones de cualquier organización y en esta ocasión no será la excepción, ya que la misma influenciará en la realización de planes, mismos que serán llevados a cabo mediante el aporte del recurso humano, el cual debe estar bajo supervisión, ya que se debe conocer si sus empleados se encuentran motivados o no, porque la comunicación debe estar priorizada y sin motivación constante estos podrían hacer mal su labor y podría

afectar en los resultados de la empresa y en los objetivos por cumplir de la misma; por tal razón a continuación en el cuadro 4.35 se plantean las actividades estratégicas en las cuales las empresas gastronómicas deben de prestar mayor atención y definir recursos claves para el desarrollo de las mismas:

Cuadro 4.35. Actividades claves basadas en estrategias.

ACTIVIDADES CLAVES	ESTRATEGIAS EN LAS QUE ESTÁN BASADAS
Promover el desarrollo continuo de capacitaciones al personal.	(E5) Analizar perfiles profesionales adecuados a las necesidades de las ocupaciones laborales de los diferentes restaurantes para expandir el posicionamiento nacional, <hr/> (E8) Buscar alianzas con la academia que puedan ofrecer conocimientos sobre gestión de alimentos y bebidas, a su vez que también puedan capacitar a sus empleados en el área de servicios y atención al cliente con la finalidad de sobresalir ante la competencia
Mejorar la imagen estética que proyecta el personal.	(E6) Implementación de indumentaria adecuada para el cliente interno que permita la diferenciación del servicio personalizado que cumpla con estándares de presentación en relación a la calidad y permanencia del posicionamiento de la oferta gastronómica a nivel local y nacional.
Diseñar y usar una herramienta de evaluación y medición del nivel de desempeño y satisfacción del cliente interno.	(E7) Establecer un plan organizativo en función de organigrama que establezca las actividades del personal de servicio el cual permita mejorar los procesos internos administrativos que reflejen una oferta de productos atractivos a nuevos inversionistas. <hr/> (E3) Buscar innovar y a su vez perfeccionar los servicios que se están ofertando, manteniendo un estándar de calidad que pueda superar a la competencia

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: El autor

Es bien conocido que en las empresas siempre se pueden presentar situaciones de conflictos, problemas, y circunstancias que pueden llegar a generar molestias en el desempeño de las actividades cotidianas, lo cual se puede establecer como normal en el día a día, sin embargo, tanto el personal de apoyo llámese este cliente interno, personal o trabajador en conjunto con quienes están al mando puedan aplicar medidas que mitiguen estos dilemas.

CONTROL

El control empresarial es de gran importancia en las empresas y en esta etapa se establecen las correcciones y las medidas necesarias que se toman, evitando de esta forma las desviaciones que se tengan en la ejecución del plan de acción

de la empresa, ya que sin la existencia de estas metas o planes ningún

administrador podría cumplir su función específica, la cual es lograr alcanzar el éxito empresarial.

En esta sección se realiza el seguimiento a los planes que ya fueron establecidos en la etapa o proceso de planificación; y a continuación se plantea un plan de acción (Ver cuadro 4.36) encaminado al desarrollo de las estrategias en base a las principales problemáticas detectadas.

Cuadro 4.36. Plan de acción.

OBJETIVOS EMPRESARIAL ES	ESTRATEGIAS	PROGRAMA S	ACCIONES	RESULTAD OS ESPERAD OS	RESPONSAB LE S	RECURSO S	TIEMP O	MEDIDAS DE CONTRO L
1 Establecer las posiciones operativas del personal para determinar las funciones del mismo	(E7) Establecer un plan organizativo en función de organigrama que establezca las actividades del personal de servicio el cual permita mejorar los procesos internos administrativos que reflejen una oferta de productos atractivos a nuevos inversionistas. (O3 para mitigar D5).	Elaboración de un manual de funciones para el personal. Socialización (reunión) del manual de funciones con el personal.	✓ Convocar a una reunión para determinar las posiciones operativas del personal. ✓ Establecer un manual de procedimientos que detalle las responsabilidades del personal.	El resultado que se espera es evitar la polifuncionalidad del personal y que este tenga claro cuáles son sus funciones y la manera correcta de realizarlas.	✓ Gerente propietario.	Recursos humanos, recursos tecnológicos.	ÚNIC A VEZ ANUAL	Indicadores de gestión administrativa
2. Mantener el mayor índice de satisfacción del cliente interno para su mejor desempeño laboral.	(E5) Analizar perfiles profesionales adecuados a las necesidades de las ocupaciones laborales de los diferentes restaurantes para expandir el posicionamiento nacional, (O1 para mitigar D1).	Talleres de integración laboral.	✓ Establecer indicadores de medición de la satisfacción del cliente. ✓ Aplicar encuestas de satisfacción. ✓ Evaluar y analizar encuestas. ✓ Toma de decisiones.	Lograr el mayor índice de satisfacción del cliente externo a través de la otorgación de servicios de calidad.	✓ Gerente propietario. ✓ Administrador .	Recursos humanos y financieros	TRIME S TRAL	Encuestas de satisfacción al cliente interno.

<p>3. Realizar una investigación constante de la cartera de clientes sobre las principales tendencias de éstos, para esta manera determinar sus necesidades y motivaciones.</p>	<p>(E2) Establecer alianzas estratégicas con la Academia, GAD y empresa que permita expandir la participación de nuevas plazas de mercado a nivel nacional (apertura de nuevas sucursales), hecho que se podría hacer efectivo debido a que la gastronomía portovejense está</p>	<p>Estudio de e mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las principales tendencias de mercado. ✓ Definir el perfil de la demanda. 	<p>Ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades del cliente externo para generar un mayor índice de satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente – propietario. ✓ Administrador 	<p>Recursos humanos, financieros, tecnológicos.</p>	<p>ANUAL</p>	<p>Encuestas de motivaciones y satisfacción.</p>
---	--	------------------------------	---	---	---	---	--------------	--

	posicionada a nivel local y nacional y sobre todo la ciudad es reconocida por la Unesco como ciudad creativa gastronómica. (F3, con O1 y O4)							
4.	Brindar la mejor calidad en los productos y servicios que permita diferenciarse ante la competencia. (E3) Buscar innovar y a su vez perfeccionar los servicios que se están ofertando, manteniendo un estándar de calidad que pueda superar a la competencia, (F1, F4 y F5 para mitigar A1).	Otorgar uniformes. Capacitar en atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar uniformes distintivos para el personal. ✓ Establecer políticas de imagen estética para el personal; tales como uñas cortas, cabello recogido y uso correcto de 	El resultado que se espera es que el personal proyecte una buena imagen ante el cliente para que este se sienta a gusto de escoger el establecimiento de alimentos y bebidas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente propietario. ✓ Administrador . ✓ Personal de servicio a l cliente. 	Recursos financieros	ANUAL SEMESTRAL	Encuestas de satisfacción al cliente.
5.	Fomentar las capacidades del recurso humano de la empresa para incidir en la innovación y calidad de los servicios gastronómicos (E8) Buscar alianzas con la academia que puedan ofrecer conocimientos sobre gestión de alimentos y bebidas, a su vez que también puedan capacitar a sus empleados en el área de servicios y atención al cliente con la finalidad de sobresalir ante la competencia (D1, D4 y A1).	Capacitación en el manejo de alimentos e innovación en productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contratación de una empresa proveedora de servicios académicos para capacitar al personal. ✓ Brindar capacitaciones continuas a l personal. ✓ Evaluar la efectividad de las capacitaciones brindadas. 	El resultado que se espera es que el personal brinde servicios de calidad a la clientela para de tal manera garantizar el desarrollo económico en el mercado de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente propietario. ✓ Administrador . ✓ Personal de cocina. 	Recursos financieros	SEMESTRAL	Aplicación de una ficha de evaluación de conocimientos al personal. Encuestas de satisfacción al cliente.

Una vez desarrollado y explicado cada uno de los elementos del modelo de gestión empresarial propuesto a continuación en el cuadro 4.37 se hace una síntesis del modelo integral de gestión empresarial para empresas gastronómicas del destino Portoviejo.

Cuadro 4.37. Propuesta de modelo de gestión administrativa para los establecimientos en estudio

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO				
Misión: Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios de primera calidad, con precios cómodos y mejorando continuamente estándares de buen servicio				
Visión: Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional en el área gastronómica, con posicionamiento de marca empresarial				
Objetivos empresariales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las posiciones operativas del personal para determinar las funciones del mismo. 2. Mantener el mayor índice de satisfacción del cliente interno para su mejor desempeño laboral. 3. Realizar una investigación constante de la cartera de clientes sobre las principales tendencias de éstos, para esta manera determinar sus necesidades y motivaciones. 4. Brindar la mejor calidad en los productos y servicios que permita diferenciarse ante la competencia. 5. Fomentar las capacidades del recurso humano de la empresa para incidir en la innovación y calidad de los servicios gastronómicos. 			
	Planeación	Organización	Dirección	Control
Procesos administrativos	Trabajo en equipo. Capacitación constante.	Organigrama de la empresa Funciones de trabajo por área	Plan de gestión empresarial Toma de decisiones por funciones de operación Uso de estrategias directrices. Motivación laboral Comunicación eficaz	Unidad de medida de estándares Valoración de resultados Evaluaciones de desempeño laboral Retroalimentación a- personal Plan de acción directiv
Estrategias	(E2) Establecer alianzas estratégicas con la Academia, GAD y empresa que permita expandir la participación de nuevas plazas de mercado a nivel nacional (apertura de nuevas sucursales), hecho que se podría hacer efectivo debido a que la gastronomía portovejense está posicionada a nivel local y nacional y sobre todo la ciudad es reconocida por la Unesco como ciudad creativa gastronómica. (F3, con O1 y O4) (E8) Buscar alianzas con la academia que puedan ofrecer conocimientos sobre gestión de alimentos y bebidas, a su vez que también puedan capacitar a sus empleados en el área de servicios y atención al cliente con la finalidad de sobresalir ante la competencia (D1, D4 y A1).	(E7) Establecer un plan organizativo en función de organigrama que establezca las actividades del personal de servicio el cual permita mejorar los procesos internos que reflejen una oferta de productos atractivos a nuevos inversionistas. (O3 para mitigar D5).	(E5) Analizar perfiles profesionales adecuados a las necesidades de las ocupaciones laborales de los diferentes restaurantes para expandir el posicionamiento nacional, (O1 para mitigar D1).	(E3) Buscar innovar y a su vez perfeccionar los servicios que se están ofertando, manteniendo un estándar de calidad que pueda superar a la competencia, (F1, F4 y F5 para mitigar A1).
Programas del Plan de acción	Elaboración de un manual de funciones para el personal Estudio de mercado.	Socialización (reunión) del manual de funciones con el personal. Talleres de integración laboral.	Otorgar uniformes al personal. Capacitar en atención al cliente.	de alimentos e innovación en productos

Presupues to	\$2100	\$1000	\$1450	\$800
COSTO TOTAL DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL			\$5350 DÓLARES	

Elaborado por: El autor.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detallarán los análisis correspondientes a la finalización de la investigación concluidos los análisis y discusión de los resultados del tema de investigación denominado evaluación de los procesos administrativos para la gestión de empresas gastronómicas del destino Portoviejo:

5.1. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos a través del proceso investigativo apoyado en los objetivos específicos a continuación se determinan las siguientes conclusiones:

1. El diagnóstico del área de estudio determinó que varios factores como la cultura individualista, los bajos índices de escolaridad superior y la deficiente gobernanza ha condicionado la ineficiente gestión en empresas gastronómicas, mientras que, aspectos como la buena infraestructura de servicios básicos, la alta participación del sector de A&B en la economía y el alto índice de establecimientos han incidido en el posicionamiento de la gastronomía local. Además, el análisis estratégico del entorno de las empresas seleccionadas mediante la plataforma Trip Advisor (Jean Pierre, Che Cactus, Tutiven y La Parrilla De Mosko y Laurita) a través del FODA direccionó que las estrategias que deben seguirse están basadas en el aprovechamiento de su principal fortaleza (Preparación de platos emblemáticos que tuvo 23 pts.) y oportunidad (Posicionamiento gastronómico de la ciudad de Portoviejo que tuvo 38 pts.) para de tal manera mitigar la principal debilidad (Mano de obra no profesional con 16 pts.) y la amenaza (Posicionamiento de las empresas locales – competencia con 39 pts.). Lo que en su conjunto diagnóstico que la gestión empresarial en las empresas gastronómicas de Portoviejo es deficiente y limitada por los factores antes expuestos.
2. La evaluación de los procesos administrativos en las empresas seleccionadas a través de los 20 indicadores de gestión previamente validados por 5 expertos permitió determinar que mayoritariamente éstos

establecimientos efectúan procesos de gestión en un 85%, denotándose un 15% de incumplimiento en el restaurant Che Cactus, La Parrilla De Mosko y en la Cevichería Tutiven, debido a que éstas no han diseñado un modelo de negocio, no cuentan con un organigrama funcional, no promueven capacitaciones al recurso humano, ni disponen un sistema de evaluación del personal. Por otro lado, la cafetería Jean Piere y la Picantería Laurita llevan a cabo óptimos procesos administrativos que han conllevado a una óptima gestión empresarial. Evidenciando la necesidad de valorar continuamente los procesos administrativos con la finalidad de establecer estrategias acordes que conduzcan a la efectiva gestión en el sector gastronómico de Portoviejo.

3. De cara al déficit de gestión empresarial detectada en la investigación a través de la evaluación de los procesos administrativos así como en función de las problemáticas que giran en torno a ella se propuso un sistema de gestión empresarial como herramienta de administración para mejorar la gestión de las empresas gastronómicas de Portoviejo; donde los principales aspectos de la propuesta se enmarcan dentro del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control) centrándose en la gestión de dirección, gestión de cocina y gestión del servicio, los cuales están basadas en las necesidades del cliente, los actores claves del sector y la satisfacción del cliente. Delineando 10 estrategias estructuradas en función de los objetivos planteados que permitió trazar un plan de acción que recoge 7 programas con acciones concretas, responsables, recursos, tiempo y medidas de control.
4. Finalmente se concluye que la evaluación de los procesos administrativos de las empresas gastronómicas del destino Portoviejo propiciará la mejora de su gestión empresarial a través del modelo de gestión administrativo propuesto en esta investigación como un sistema de gestión empresarial para empresas gastronómicas.

5.2. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo realizar un estudio de su situación actual con el objetivo de tomar acciones concretas para mitigar las principales falencias encontradas a través del análisis estratégico FODA.
2. Se recomienda a las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo que periódicamente realicen una evaluación a través de los indicadores de gestión empresarial para de tal manera brindar un servicio de calidad al cliente externo y que a su vez el cliente externo se preocupe por satisfacer a la demanda.
3. También se recomienda a las empresas gastronómicas del cantón Portoviejo implementar un modelo de negocio integrado a la gestión administrativa, la misma que a su vez va a permitir una mayor organización permitiendo de esta manera el ahorro de tiempo en los procesos y la optimización de los recursos de la empresa y que a su vez establezcan un programa de capacitación al personal.
4. Finalmente se recomienda a los establecimientos de alimentos y bebidas del área de estudio fomentar la cultura administrativa basada en la gestión a través de procesos administrativos para mitigar sus principales debilidades como son la contratación de mano de obra no calificada, ineficiente organización de las funciones del personal de servicio y la escasa capacitación al personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, I., Montalván, R., Ortega, J., Borja, F y Vera, M. (2018). La sociedad ecuatoriana analizada desde las dimensiones culturales. *Economía y Negocios*, Vol. 8, N°1. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326107496_La_sociedad_ecuatoriana_analizada_desde_las_dimensiones_culturales
- Alvarado, K., & Chiquito, O. (2015). Análisis de la gestión administrativa de las pymes agroindustriales en Guayaquil (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador
- Andrade, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Científica para América Latina, España, Portugal y el Caribe Redalyc*. Núm 80, pp. 61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20645903005.pdf>
- Arroyo, Calle & Cevallos, (2019). Condiciones del desarrollo local en la provincia de Manabí, Ecuador. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, pp. 72. Recuperado de: <http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1694/1063>
- Arteaga, H., Intriago, D., & Mendoza, K. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dialnet*, Vol. 2, núm. 4, pp. 421-431. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802887.pdf>
- Barreiro, K. (2018). Modelo y estrategias para el desarrollo turístico post terremoto en Manabí. (Trabajo de titulación). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Barriga, D., (2014). Gestión de negocios gastronómicos. (Tesis de diplomado). *Boletín de la carrera de Gastronomía y gestión de restaurantes de la Universidad San Ignacio de Loyola*, Volumen 4 (N° 13)
- Barriga, G., & Quevedo, C. (2009). Evaluación del proceso administrativo y propuesta de mejoramiento de la calidad a nivel nutricional de los comedores comunitarios de la Alameda (Tesis de grado). Universidad de La Salle, México
- Botero, R. (2018). Plan estratégico para el restaurante picaña parrilla-bar (Tesis de grado). Universidad EIA (Escuela de Ingeniera de Antioquía, Colombia)
- Cano, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. (En línea). Formato PDF. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Cantón, I. (2019). Introducción a los Procesos de Calidad. *Redalyc*, vol. 8, núm. 5, pp. 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119084001.pdf>
- Caña, 2014. Diagrama de flujo. Recuperado de [https://es.slideshare.net/angeliitacastro/diagrama-de-flujo-para-exponer#:~:text=HISTORIA%20EI%20%22proceso%20de%20diagrama,\(ASME\)%2C%20en%201921.&text=Inicialmente%20los%20diagramas%20de%20flujo,se%20utilizan%20con%20este%20fin.](https://es.slideshare.net/angeliitacastro/diagrama-de-flujo-para-exponer#:~:text=HISTORIA%20EI%20%22proceso%20de%20diagrama,(ASME)%2C%20en%201921.&text=Inicialmente%20los%20diagramas%20de%20flujo,se%20utilizan%20con%20este%20fin.)

- Carrión, L., Zula, J., & Castillo, L. (2016). Análisis del modelo de gestión en pequeñas y medianas empresas y su aplicación en la industria del catering en Ecuador. (Tesis de grado) Universidad de Valencia.
- Cartagena, (2015). Acciones de control. Procesos administrativos (En línea). Formato PDF Recuperado de: http://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/TEMA%207%20Acciones%20de%20Control%20S_y_C.PDF
- Diario EL COMERCIO. (2018) Reactivación económica de Manabí post terremoto 2016. María Victoria Espinosa Redactora
- Diario Siglo XXI (2020). La gastronomía supone un 40% del gasto turístico mundial. Diario Siglo XXI. Recuperado de <http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/1683521/gastronomia-supone-40-gasto-turistico-mundial>
- Domínguez, M. (2016). Investigación de la gastronomía quiteña y la tendencia de consumo en Quito (Tesis de grado). Universidad de las Américas, Quito - Ecuador
- El Universo, (2019). Procesos administrativos aplicados en los establecimientos de restauración. (En línea). Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/30/nota/7582796/portoviejo-entra-ciudades-creativas-unesco-su-gastronomia>
- El Universo (junio 10 de 2021). Portoviejo busca la identificación de su patrimonio inmaterial en tres parroquias rurales. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/portoviejo-busca-la-identificacion-de-su-patrimonio-inmaterial-en-tres-parroquias-rurales-nota/>
- Espinoza, R. (2019). Pirámide de Maslow 1943. Recuperado de <https://robertoepinosa.es/2019/06/09/piramide-de-maslow>
- Feijó, T., Feijó, N y Quiroz, I. (2020). Crucita, destino turístico: Realidad empresarial y desafíos productivos post 16 A. Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN, Vol 4, N° 6, 381-395.
- Franco, A. (2015). Creación de la ruta Gastronómica en el Cantón Quito (Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito - Ecuador
- García, K., Jara, S., Julca, C., & Muñoz, C. (2017). Proyecto “mi chef gourmet” (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias, Lima - Perú
- García, P. (2017). En la cocina. Análisis de indicadores en la gestión de un restaurante. Recuperado de: <https://enlacocina.telemesa.es/gestion-administracion-restaurantes/analisis-indicadores-la-gestion-restaurante/>
- García, A. (noviembre 6 de 2019). Portoviejo asume retos como Ciudad Creativa de la Unesco. El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/portoviejo-retos-ciudad-creativa-unesco.html>
- García, N y Blanco, G. (2019). Potencialidad turística para el emprendimiento y desarrollo local del cantón Bolívar provincia de Manabí, Ecuador. Recuperado de

<http://sigloxxi.espam.edu.ec/Ponencias/VIII/II%20CIDEIT/SIMPOSIO1/GOPET-010-2019.pdf>

- GAD Portoviejo, (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Portoviejo 2015. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/CAPITULO%20I_DIAGNOSTICO_14-11-2014.pdf
- GAD Portoviejo, (2017). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Portoviejo 2017. Disponible en <https://www.portoviejo.gob.ec/md-transparencia/2017/julio-2017/Plan%20de%20Ordenamiento.pdf>
- Gobierno Provincial de Manabí. (2016). Portoviejo. Recuperado de <https://www.manabi.gob.ec/sitio2020/cantones/portoviejo>
- Guadaño, M. (2019). Gastroeconomy. La radiografía del turismo gastronómico EN 2019. España: Andoni Luis ADURIZ, Elena y Juan Mari ARZAK, Negocios, Reportajes, Tips con nombre y apellido. Recuperado de <https://www.gastroeconomy.com/2019/05/la-radiografia-del-turismo-gastronomico-en-2019/>
- Hernández, J. y Hernández, S. (2019). Etapas del proceso administrativo. Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, Vol. 6, N° 11, p.66-67. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/article/view/3704>
- Hernández, M., & Rodríguez, Y. (2016). La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. Redalyc, vol. 10, núm. 2, pp. 1-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1939/193946969003.pdf>
- Hidalgo, P., Rodríguez, J., & Carmenate, R. (2016). Aplicación de la dirección estratégica en la gestión del deporte en granma. Dialnet, Vol.13 No.41, pp. 73. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6210843.pdf>
- Lacomucci, N. (2021). Gestión eficiente de empresas gastronómicas. Recuperado de: <https://gestiongastronomia.com/gestion-eficiente-de-empresas-gastronomicas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010). Ficha de Cifras Generales del cantón Portoviejo. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1301_PORTOVIEJO_MANABI.pdf
- Jaramillo, C. M. (2018). Indicadores de Gestión. Recuperado de: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>
- Kenneth, C. & Laudon, J. (2012). Descripción de la empresa Macdonald. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://equipo2mcdonalds.blogspot.com/2012/11/descripcion-de-la-empresa.html>

- LA NACIÓN. (2016). KFC renueva su estrategia comercial. Recuperado de: <https://www.nacion.com/somos-celebres/en-portada/kfc-renueva-su-estrategia-comercial/M33LDNKIOFAMNLDOWTCAFEHMJA/story/>
- Lara. (2017). Impacto de la gestión administrativa sobre la eficiencia de la actividad pesquera artesanal - cantón manta. Sinergia, Vol. 8 N°2, pp. 145. Disponibles <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/download/780/966/>
- Larrea, E. (2019). Análisis de la gestión turística del Ecuador en el año 2018. Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/analisis-de-la-gestion-turistica-del-ecuador-2018/>
- Lerner, E. (2016). Programación y control de gestión. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/11730325/>
- Leyva, C., De Miguel, M., & Pérez, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. Scielo, vol.37 no.2, pp. 1. Disponible http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006
- Loor, S. (2017). Estructuración de los procesos técnicos en base a las 5 "s" en la cocina del restaurante cima real, en salcedo, cotopaxi.(Tesis de grado). Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato - Ecuador
- Maciá, L. (2014). Dirección y Evaluación.(En línea).Formato PDF Disponible en RUA: https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36075/1/Tema_4_direccion_evaluacion.pdf
- MINTUR, (2014). La gastronomía ecuatoriana laureada a nivel mundial. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/la-gastronomia-ecuatoriana-laureada-a-nivel-mundial/#:~:text=La%20gastronom%C3%ADa%20ecuatoriana%20se%20caracteriza,a%20Ecuador%20en%20Potencia%20Tur%C3%ADstica.>
- MINTUR, (2018). Reglamento de alimentos y bebidas. Recuperado de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf
- MINTUR, (2019). Cifras turísticas. Recuperado de: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- MINTUR (2021). Establecimiento de Alimentos y Bebidas registrados. Recuperado de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Molina, G., Palacios, P., & Torres, O. (2018). Diagnóstico de la cultura alimentaria de la parroquia urbana de Portoviejo. (Tesis de grado) Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo - Ecuador
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramel, N. (2018). Las Áreas Funcionales en las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Editorial de Universidad de Plata

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Red de Revistas para América Latina España, Portugal y el Caribe. Redalyc, vol. 20, núm. 2, pp. 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Red de revistas científicas para América Latina, España y Portugal. Redalyc, vol. 31, pp. 79-87. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Mora, J., Huilcapi, M., & Escobar, D. (2017). Aseguramiento de los procesos administrativos y financieros. Dialnet, Vol. 3, núm. 2, pp. 4. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5889719.pdf>
- Navarro, P. (2016). Plan de mejoramiento integral de la empresa Catering Peregrino, ubicada en el sector del Condado de la ciudad de Quito (Tesis de grado). Universidad De Las Américas, Quito - Ecuador
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. Red de revistas científicas para América Latina, España, Portugal y el Caribe Redalyc, núm. 47, pp. 82-105. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/433/43341001005.pdf>
- Ordóñez, E., & Robalino, J. (2018). La evolución de la gastronomía en la academia a través del tiempo. TURyDES, Vol. 11, Nº 24, pp. 1. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/turedes/24/evolucion-gastronomia.html>
- Organización Mundial del Turismo (OMT, 2019). Panorama del turismo internacional Edición 2019. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Parra, L. (2019). Entono Turístico. México. La Gastronomía ecuatoriana como un gran potencial turístico. Recuperado de: <https://www.entornoturistico.com/la-gastronomia-ecuatoriana-como-un-gran-potencial-turistico/>
- Pérez, Y. (2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. Dialnet, Vol. 10 – No. 1 - Pag 9. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5580335.pdf>
- Quelal, M. (2018). Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión administrativa del área de cocina en el Hotel Boutique Mansión del Ángel, ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito - Ecuador
- Quilumbaquin, W. (2015). Modelo de gestión administrativa y financiera para la corporación alli ashpa de la parroquia de cangahua, cantón cayambe (Tesis de grado). Universidad Técnica del Norte, Ibarra - Ecuador
- Regalado, L. (2019). Manabí y su comida milenaria. (En línea). Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Recuperado de:

- <http://www.munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/Manab%C3%AD-y-su-Comida-Milenaria.pdf>
- Ruiz, D., Carralero, L., & Tamayo, M. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. *Redalyc*, vol. XXI, núm. 4, pp. 2. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181542152001.pdf>
- Salazar, D. y Burbano, C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, Vol. 13, N° 1, p.3. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/riat/v13n1/0718-235X-riat-13-01-00002.pdf>
- Salazar, D., Díaz, P., Benalcazar, L., & 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). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo (RIAT)*, Vol. 14, No1, p.3.
- Samaniego, K. (2017). Indicadores de gestión administrativa como mecanismo de control en la coordinación de postgrados (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito - Ecuador
- Sánchez, E., Medina, M., Moreno, J., Ferrer, D., & Hodelín, M. (2016). La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente. *Scielo*, 307. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v20n3/san05203.pdf>
- Sánchez. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Redalyc*, vol. 20, núm. 1, pp. 211. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291006.pdf>
- Sornoza, G., & Párraga, T. (2019). Procesos administrativos para la gestión (Tesis de maestría). Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López", Calceta - Ecuador
- Toro, H. (2016). HoraTope. Los indicadores de gestión del negocio gastronómico. Recuperado de: <https://www.horatope.com/indicadores-de-gestion-del-negocio-gastronomico/>
- Vargas, M. (2018). VV&A Consultores. Indicadores en los restaurantes. Recuperado de: <https://cftvyv.com/indicadores-en-los-restaurantes/>
- Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Red de revistas científicas para América Latina, España, Portugal y el Caribe*. *Redalyc*, vol. 22, núm. 1, pp. 1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>
- Velásquez, M., Castillo, P., & Zambrano, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Dialnet*, Vol. 2, núm. 4, oct., 2016, pp. 560-570. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802866.pdf>
- Velásquez, B., Ponce, Verónica., & Franco, M. La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Lantindex*, Vol. 10, núm. 2. abril - junio 2016. pp. 15. Recuperado de: <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/42/36>

- Villalba, M., & Builes, C. (2016). La organización informal y el proceso innovador: caso de una PYME colombiana de manufactura electrónica. *Dialnet*, Vol. 7, No. 1, pp. 31. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6007723.pdf>
- Zausich, I (2019). Las 7 amenazas de la gastronomía en Ecuador como la conocemos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://morterodepiedra.com/amenazas-gastronomia-actual-ecuador/>

ANEXOS

ANEXO 1. Matrices DAFO de las empresas gastronómicas estudiadas.

CAFETERIA JEAN PIERRE	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Oferta de productos y platos típicos y emblemáticos de Manabí.</p> <p>F2. Reconocimiento estratégico a nivel cantonal.</p> <p>F3. Amplia contratación de personal.</p> <p>F4. Adecuada presentación del local.</p> <p>F5. Conocimiento ancestral sobre la preparación de platos emblemáticos y variedad gastronómica.</p>	<p>O1. Aprovechamiento del mundo digital para posicionar su oferta alimenticia.</p> <p>O2. Referente para ser colaborador en actividades turísticas y culturales con el GAD Portoviejo.</p> <p>O3. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía.</p> <p>O4. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo.</p> <p>O5. Posicionamiento de la oferta gastronómica del cantón a nivel local y nacional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica.</p> <p>D2. No cuentan con manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>D3. Contratación de personal no profesional.</p> <p>D4. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.</p> <p>D5. Escasa capacitación al personal.</p>	<p>A1. Posicionamiento de la competencia.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Cambios previsibles en los gustos de los consumidores.</p> <p>A4. Desastres naturales.</p> <p>A5. Demanda turística inestable.</p>
CHE CACTUS GRILL RESTAURANTE	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Oferta de productos y platos internacionales.</p> <p>F2. Ubicación estratégica en una de las principales avenidas de la ciudad.</p> <p>F3. Amplias plazas de servicio e infraestructura moderna.</p> <p>F4. Adecuada presentación del local.</p> <p>F5. Conocimiento en cocina internacional y bebidas como cocteles.</p>	<p>O1. Aprovechamiento del mundo digital para posicionar su oferta alimenticia.</p> <p>O2. Captación de clientes internacional debido a su oferta alimentaria.</p> <p>O3. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía.</p> <p>O4. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo.</p> <p>O5. Posicionamiento de la oferta gastronómica de tipo mexicana y argentina a escala internacional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica.</p> <p>D2. No cuentan con manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>D3. Contratación limitada de personal que a su vez no ostenta un título profesional.</p> <p>D4. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.</p> <p>D5. Escasa capacitación al personal.</p>	<p>A1. Posicionamiento de la competencia.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Costos altos de productos por ser cortes internacionales.</p> <p>A4. Desastres naturales.</p> <p>A5. Demanda turística inestable.</p>
LA PARRILLADA DE MOSKO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Oferta de productos y platos internacionales (comida uruguaya y argentina)</p> <p>F2. Experiencia con 15 años de servicio.</p> <p>F3. Amplias plazas de servicio e infraestructura moderna.</p> <p>F4. Adecuada presentación del local.</p> <p>F5. Conocimiento en cocina internacional.</p>	<p>O1. Aprovechamiento del mundo digital para posicionar su oferta alimenticia.</p> <p>O2. Captación de clientes internacional debido a su oferta alimentaria.</p> <p>O3. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía.</p> <p>O4. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo.</p> <p>O5. Posicionamiento de la oferta gastronómica a nivel internacional debido a su oferta de cocina uruguaya y argentina.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica.</p> <p>D2. No cuentan con manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>D3. Contratación limitada de personal que a su vez no ostenta un título profesional.</p> <p>D4. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.</p> <p>D5. Escasa capacitación al personal.</p>	<p>A1. Posicionamiento de la competencia.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Costos altos de productos por ser cortes internacionales.</p> <p>A4. Desastres naturales.</p> <p>A5. Demanda turística inestable.</p>
PICANTERIA LAURITA	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Oferta variedad de platillos elaborados a partir de mariscos frescos.</p> <p>F2. Reconocimiento en el mercado local e intercantonal.</p> <p>F3. Infraestructura propia.</p> <p>F4. Adecuada presentación del local.</p> <p>F5. Conocimiento en cocina nacional y variedad de productos del mar.</p>	<p>O1. Aprovechamiento del mundo digital para posicionar su oferta alimenticia.</p> <p>O2. Captación de clientes a escala provincial y nacional.</p> <p>O3. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía.</p> <p>O4. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo.</p> <p>O5. Ubicación estratégica debido a la cercanía del océano pacífico lo cual permite la obtención de mariscos frescos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica.</p> <p>D2. No cuentan con manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>D3. Contratación de personal que no ostenta un título profesional o alguna validación profesional.</p> <p>D4. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.</p> <p>D5. Escasa capacitación al personal.</p>	<p>A1. Posicionamiento de la competencia.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Costos variantes debido a la inestabilidad del mercado.</p> <p>A4. Desastres naturales.</p> <p>A5. Demanda turística inestable.</p>
CEVICHERIA TUTIVEN	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Oferta variedad de platillos elaborados a partir de mariscos frescos.</p> <p>F2. Reconocimiento en el mercado local. F3. Infraestructura propia y agradable. F4. Adecuada presentación del local.</p> <p>F5. Conocimiento en cocina nacional y variedad de productos del mar.</p>	<p>O1. Aprovechamiento del mundo digital para posicionar su oferta alimenticia.</p> <p>O2. Captación de clientes a escala local.</p> <p>O3. Portoviejo declarada por la Unesco como ciudad creativa por su gastronomía.</p> <p>O4. Festivales gastronómicos organizados por el GAD Municipal Portoviejo.</p> <p>O5. Ubicación estratégica debido a la cercanía del Océano Pacífico lo cual permite la obtención de mariscos frescos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Procesos administrativos llevados a cabo de forma empírica.</p> <p>D2. No cuentan con manuales de procedimientos administrativos.</p> <p>D3. Contratación de poco personal en relación a las plazas que ofertan.</p> <p>D4. Ineficiente organización de las funciones del personal de servicio.</p> <p>D5. Escasa capacitación al personal.</p>	<p>A1. Posicionamiento de la competencia.</p> <p>A2. Inestabilidad económica.</p> <p>A3. Costos variantes debido a la inestabilidad del mercado.</p> <p>A4. Desastres naturales.</p> <p>A5. Demanda turística inestable.</p>

ANEXO 2.

Método de selección del grupo de expertos para el estudio de GI en hoteles. Fuente: Adaptado de Alfonso (2013)

Con el objetivo de trabajar en el proceso de GI en hoteles, se hace necesario seleccionar un grupo de expertos, los cuales pueden estar contemplados por estudiosos teóricos de esta actividad, especialistas, técnicos y directivos de la práctica de la hotelería de manera que en los análisis se incluyan sus criterios desde diferentes puntos de vista y que al mismo tiempo se complementen.

Para seleccionar los expertos se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación de Alfonso (2013) quedando como sigue:

1. Definir las características que debe reunir el experto.
2. Calcular el número de expertos.
3. Aplicar un instrumento que evalúe las competencias de los expertos.
4. Seleccionar a los expertos que se utilizarán en el trabajo.

A los efectos de la presente investigación se han considerado los siguientes requisitos para que una persona sea seleccionada experto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad de Gestión Tecnológica e Innovación o la gestión hotelera.
- Tener 10 años de experiencia como mínimo en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia (Se considera que dentro del grupo de expertos deben estar representados por académicos y empresarios).

La selección del grupo de trabajo para el análisis de la GI se hace a partir del cálculo del número de integrantes necesarios a entrevistar, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión siguiente:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2}$$

Donde: *M*: cantidad de personas necesarias.

I: nivel de precisión en la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1-\alpha = 0.95 \quad P = 0.03 \quad I = \pm 0.11 \quad K = 3.8416$$

Anexo. Continuación (...).

En la tabla se muestra información general de las personas a seleccionar inicialmente.

Tabla. Relación de expertos a seleccionar.

#	Nombre y Apellidos	Responsabilidad/Cargo	Años de experiencia
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

En la selección de los participantes se evalúa el Coeficiente de Competencia (K) de cada participante relacionado con el Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka); siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

- a) Se pide a cada posible integrante que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, donde el valor de 10 corresponde al grado de mayor conocimiento o información en el tema, obteniéndose el resultado descrito en la tabla y se calculó en coeficiente de conocimiento asociado.

Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

#	Participantes	Escala de evaluación del grado de conocimiento o información de la temática en estudio										Kc
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

- b) Se realiza una segunda ronda de preguntas que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema de estudio (marcar con X).

Anexo. Continuación (...).

Patrón referencial para la determinación del nivel de argumentación de cada experto.

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de las fuentes en sus respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de la problemática	0.2	0.15	0.1
Experiencia personal en relación al tema	0.3	0.2	0.1
Participación en investigaciones teóricas y prácticas	0.2	0.15	0.1
Formación (capacitación y posgrado)	0.15	0.10	0.05
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros	0.2	0.15	0.1
Intuición	0.05	0.03	0.01

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada participante.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^{11} n_i$$

Dónde: n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta n)

En la tabla que sigue se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los participantes.

Tabla. Resultados del Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada participante.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
K_{aj}											

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y del Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que es el que determina los expertos que se van a consultar para la investigación y se compara con los valores preestablecidos. El nivel de competencia alcanzado se detalla en la siguiente tabla.

$$K = \frac{k_{cj} + k_{aj}}{2}$$

Se considera que si:

$0,8 \leq K \leq 1,0 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Alto.

$0,5 < K < 0,8 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Medio.

$K \leq 0,5 \rightarrow$ el coeficiente de competencia es Bajo.

Anexo. Continuación (...).

Tabla. Resultados del Coeficiente de competencia de cada participante

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
K											
Competencia											

En este caso se seleccionan los expertos que alcancen los valores más elevados en correspondencia con la cantidad previamente calculada para incluir en la investigación.

Instrumento de selección aplicado al grupo de expertos

Nombres y apellidos:	
Formación académica:	
Áreas de experiencia profesional:	
Tiempo de experiencia profesional:	
Cargo actual:	
Institución:	

INSTRUCCIONES:

Calificación del grado de conocimiento: Se solicita que evalúe de manera personal y profesional, marcando con una X, el grado de conocimiento sobre los temas de dominio en la escala del 1 al 10.

Calificación sobre fuentes de argumentación o fundamentación: Se solicita que evalúe de manera personal y profesional, marcando con una X el grado de influencia de cada una de los criterios planteados respecto a las fuentes de argumentación o fundamentación acorde a los niveles: alto, medio y bajo (escala de 1 a 10).

En cada caso debe explicar o dar razones de los niveles seleccionados.

EVALUACIÓN DE EXPERIENCIAS Y ESTUDIOS

Temas de consulta	Grado de conocimiento									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión hotelera										
Innovación como factor de competitividad										
Funciones de gestión de la innovación										
Innovación en hoteles										
Indicadores asociado a funciones de innovación										
Competitividad (ventajas competitivas)										

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de las fuentes de criterios		
	Alto	Medio	Bajo
¿Tiene conocimiento respecto a la evolución que ha tenido la gestión hotelera en los últimos años?			
¿Conoce usted el papel que juega la innovación como factor de competitividad en el sector hotelero?			
¿Ha realizado análisis teóricos o estudios acerca de las funciones de gestión de innovación?			

¿Reconoce usted las funciones de la innovación aplicada a la hotelería?			
¿Estaría en capacidad de elegir indicadores que evalúen las funciones de innovación en hoteles?			

Anexo. Continuación (...).**Observaciones:**

Esta investigación es la primera de su tipo en el contexto hotelero ecuatoriano, basado en consulta de fuentes bibliográfica en bases de datos con alcance nacional e internacional.

ANEXO 3.

**CATASTRO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE
SEGUNDA Y TERCER CATEGORÍA DEL CANTÓN PORTOVIEJO**

SEGUNDA CATEGORÍA				
NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN	CATEGORÍA	RAZÓN SOCIAL
CAFE BOMBON´S C.B S.A.	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	CAFÉ BOMBON´S C.B.S.A
NUOVA RESTAURANTE	Alimento s y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LIMON&PIMIENTA RESTAURANTE LMP S.A
PACHUCO CHICANO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	DELGADO GUILLEM MARIANITA
NEW ABUELO PACHANGUERO	Alimentos y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	GUEVARA MIELES MANUEL AMANDO
BOCCA FRESA	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	RIVAS RODRÍGUEZ NELLIS ISABEL
OASIS PORTOVIEJO	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	INDARTE PIDGHIRNAY AMADA ELENA
RESTAURANTE CEIBO'S	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	SANCHEZ PISCO MARISOL ANNABELLY
AMORFINO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	SANCHEZ PISCO MARISOL ANNABELLY
ZAVALITA	Alimento s y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	CHINGA VILLAMAR IVAN LEONEL
CARRETA LA 2	Alimento s y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LOOR CISNEROS PEGGI ELIZABETH
AMNESIA VIP PORT	Alimentos y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	BORJA AVELLAN CAROLINA
CEVICHERIA TUTIVEN	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	TUTIVEN MACIAS JONIS WILSON
GLOW CLUB	Alimento s y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	COELLO VERA CINTHIA LORENA
JEAN PIERRE	Alimento s y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	SOLORZANO ZAMBRANO BETTY MARIBEL
ALONDRA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	UBILLUS SALTOS SONIA PATRICIA
DULCE LATTE	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	PEDRO CEVALLOS MONTESDEOCA
NEW MANI EVOLUTION	Alimento s y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	CEVALLOS ZAMBRANO EUCLIDES NARCISO
BOTELOS	Alimento s y Bebidas	Bar	SEGUNDA	CEVALLOS ALARCON JOSE VERDI
ROLL WINGS PORTOVIEJO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LARA MOREIRA CAROL FERNANDA

MARU COCINA EMOTIVA BY MUYA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	CEDENO PALACIOS JOSE JAVIER
JARDINES LOS (JARDÍN DEL CAFE)	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	VERA ARTEAGA NIDIA CRUZ
TERRAZA BISTROT	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LOOR MARCHAN RICARDO ANDRES
GRILL LA PONDEROSA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	ALCÍVAR BERNARDI FRANKLIN RAFAEL
CHE CACTUS	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	BERNAL SALDARRIAGA SORAYA MARIA

FUENTE DEL SABOR #1	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	ALVARADO SOLORIZANO JEAN PIERRE
CHIFA LAI PORTOVIEJO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	GUTIERREZ SANTANA JOSE BOLIVAR
PARRILLA DE MOSKOLA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LOOR BRAVO MARIA ALEJANDRA
IL CAFFE	Alimentos y Bebidas	Cafetería	SEGUNDA	NIETO PITA MARIA ALEJANDRA
PIZZERIA NAPOLI	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	FIGLIO ALBA
VELVET	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	TAPIA CEDEÑO GALO ANDRES
FAHRENHEIT DISCOTECA	Alimentos y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	BENITEZ VEGA MIRKA ANAHI
ROOF ULTRA LOUNGE	Alimentos y Bebidas	Discoteca	SEGUNDA	LOOR CEDEÑO CARLOS LUIS
PAPRIKA BISTRO&BAR	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	CEDEÑO YANEZ CAMILA ANAIS
LUPITA DISCO BAR	Alimentos y Bebidas	Bar	SEGUNDA	CREACIONES DOWNTOWN & ENTERTAINMENT S.A.
PEPE TUCÁN Nro. 004	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	INDUSTRIA TUCAN S.A. INDUSTUCAN
PEPE TUCÁN Nro. 005	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	INDUSTRIA TUCAN S.A. INDUSTUCAN
PEPE TUCÁN Nro. 002	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	SEGUNDA	INDUSTRIA TUCAN S.A. INDUSTUCAN
DULCE & CREMOSO No. 010	Alimentos y Bebidas	Cafetería	SEGUNDA	DULCREMO S.A.
MEGAFLIPPER PORTOVIEJO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	FRANQUICIASMEGAFIPPER S.A.
MING YUAN JR	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	LI CHAN TAY KEON
KENTUCKY FRIED CHICKEN	Alimentos y Bebidas	Restaurante	SEGUNDA	INT FOOD SERVICE CORP
TERCER CATEGORÍA				
NOMBRE COMERCIAL	ACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN	CATEGORÍA	RAZÓN SOCIAL
LOJANITA LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	JACOBO TANDAZO HUGO
SNACK SHACK	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	SOLORIZANO SANTO LUIS FERNANDO
CHIFA WIN WAH	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	LEE LEON CHUN JIUN
FRUTTERIA No. 008 LA	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	MOLANO PARRA RUBIO

CHIFA ASIA	Alimento s y Bebidas	Restaurante	TERCERA	KAIYANG CHEN
ROCK AND ROLL	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	IMPORTADORA EL ROSADO CIA. LTDA.
NATURISSIMO	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	DEGERENCIA S. A.
CARL'S JR PORTOVIEJO	Alimento s y Bebidas	Restaurante	TERCERA	COMDERE S.A.
COMIDAS DE VICTOR # 004	Alimento s y Bebidas	Restaurante	TERCERA	MICHAELSSA S.A
PIQUEOS Y MORITOS	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	ALIMENTOS MANDUCATIO S.A.

HONG KONG	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	LIN YANG GUI KUN
WING WAH	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	LI FO FENGYU
TOKY SUSHI	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	VELASCO LOZANO MIGUEL ALFONSO
BOLIVAR	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	MERA MARCILLO JUSTINA
LEÑA LA	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	JOSE VERDI RAMON CEVALLOS PERALTA
PIZZERIA ROCCO'S	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	GUILLEN POGGI ROSA DIOSELINA
ALAS DELTA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	ZAMBRANO GARCIA MERCEDES
THEMIRAGE	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	MEDINA HERRERA IVONNE TATIANA
TOMATE EL	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	RODRIGUEZ MOLINA AIDEE
CARAMEL 3	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	DELGADO ARGANDOÑ A RUTH
PEGGY'S	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	VELASQUEZ ALCIVAR CARLOS
POPULAR	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	COELLO GARCIA NANCY LIA
MOTEZA	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	MERA MACIAS ANGELA BERTINA
BOCA BEACH	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	RAUL CEDEÑO GARCIA
HAMACAS LAS	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	PARRAGA CANTOS JUANA MARINA
LLANERA LA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	GARCIA MEDINA ROSA LLAMINA
GATO EL	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	TUTIVEN MACIAS FREDDY ESTUARDO
CARAMEL 2	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	DELGADO ARGANDOÑ A CAMILO
BELLA TERRA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	BAIRD VELEZ MARIANITA
BORI'S	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	CALLE DELGADO BORIS FERNANDO
DOÑA CELESTE	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	CARLOS ANDRES FEC

SUPER MARKET FORESTAL	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	MUENTES VÁSQUEZ MARÍA ESTHER
LAURITA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	VELEZ CARRERA ALMIDA
ESQUINA DE ALES LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	DELGADO VELEZ HILDA ELENA
PIATTI COCINA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	RAMIREZ LINZAN SHENGLY MARIANA
GEMITA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	PONCE JESUS DIONIA
BLACK BAR	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	BARCIA MOLINA ELOY CRISTOBAL
BIG BURGUER'S	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	PALACIOS CHAVARRIA SOCRATES
ALAS DELTA 5	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	ZAMBRANO ZAMBRANO LUZ MARILIN

POLLO RICO YOGURT	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	CÁRDENAS CEDEÑO JACINTO ASTERIO
SANDUCHON	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	FELIX AVILA MANUEL ENRIQUE
ARENA'S	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	ALAVA SOLORZANO VICENTA CONSUELO
CARRETA LA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	VINCES VELEZ EDISON RAMON
JEAN PIERRE # 2	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	SOLORZANO ZAMBRANO BETTY MARIBEL
MINI MARKET COLON	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	PARRAGA VINCES ROBERTH VIFREDO
MI CASITA CRIOLLA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	PARRAGA MACIAS NITIDA FLOR
MOCAFE	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	VELEZ BARREIRO MONICA ANGELICA
TASCA LA	Alimento s y Bebidas	Cafetería	TERCERA	DELGADO CEVALLOS DANIEL ANDRES
TASCA LA	Alimento s y Bebidas	Cafetería	TERCERA	DELGADO CEVALLOS DANIEL ANDRES
BELLACO EL	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	MENDOZA LOOR VICTOR E.
CREMA LA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	CHERREZ MIELES SUSY
SPORT WINGS RED AND HOT	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	BOWEN GILER GARY WENDELL
FAME	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	PARRGA ROMERO FRANKLIN JOSE
SUPER CANGREJO	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	ZURITA ALCIVAR MERCEDES
VELA MINIMARKET	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	FRANCO FARIAS GEOVANNY NEPTALI
SEÑOR JALAPEÑO	Alimento s y Bebidas	Bar	TERCERA	VEGA GARCÍA PERLA DEL PILAR
UKRANIA	Alimento s y Bebidas	Bar	TERCERA	VEGA GARCÍA PERLA DEL PILAR
CUADRA LA	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	FARFÁN PARREÑO ANA CRISTINA
PIZZERIA ITALISIMA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	INTRIAGO VELIZ PASTOR ALEXI

IL MANGIARINO	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	BLANCO ECHEVERRIA JIMMY EDGAR
KÁFO	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	FORTIS MORENO KATIUSCA LOURDES
BOMBONERA LA	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	ESPINOSA ZAMBRANO MARIA BELEN
MIMOSA GRILL PEÑA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	SOLORZANO RUIZ JHIMMY ENRIQUE
PARRILLADA EL GATO	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	VELEZ ARAY JAVIER RUPERTO
UNIMARKET	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	ZAMORA GARCIA KIMBERLEY JANET
MARISQUERIA MIRANDIÑHA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	EDISON ERICK MIRANDA PILAY
SAN ANDRES RESTAURANT	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	ZAMBRANO FERNANDEZ PATRICIA
CACHOZA DE JOSTIN	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	MARITZA JACKELINE CHAVEZ MOREIRA

ROSITA MARIA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CONTRERAS CHAVEZ JHIMMY A.
CAÑA LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	BALDA VALDIVIEZO GIAN CARLO
REDES LAS N° 3	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	MURILLO FARIAS JESSENIA
PRELI	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	PABLO XAVIER CEDEÑO GOROZABEL
THE BULLDOG	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	LUQUE VERA JOSE FELIX
BARCA CARNES Y MARISCOS LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	PALACIOS VERA DELIA MARÍA
M BARCELO	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	MOREIRA ZAMBRANO MAJORIE MARISELA
CEVICHERIA BOLIVAR 3	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	BARDELLINI MERA MARTHA TATIANA
ASADERO DE HORACIO EL	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CASTRO LOOR IRLANDA BERNARDITA
DRINKY DRINKY PIQUEOS MICHELADAS Y COCTELES	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	FERNANDO RAUL CEBALLOS GALARZA
BILOBA	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	PONCE MOREIRA NARCISA DEL JESUS
TRADICIÓN MANABITA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	SÁNCHEZ GARCÍA MONICA BEATRIZ
CEVICHELOS	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	LARA DOMO MARIA MERCEDES
CHIFA WEI	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	LIZAO WEI
FRUTA PROHIBIDA # 2 LA	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	SANCHEZ CASANOVA NELSON EDUARDO
COCOA XPRESS	Alimentos y Bebidas	Cafetería	TERCERA	RIVADENEIRA BURGOS SONIA SOFIA
SEÑOR OZU	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CEVALLOS PINARGOTE ELIANA JACQUELINE
TABLA STEAK HOUSE LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	GARCÍA GARCÍA JESSENIA KATERINE
FUENTE DEL SABOR # 2	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	ALVARADO SOLORZANO JEAN PIERRE
PIMIENTA II	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	SANTOS MENDOZA ANTONIA YAJAIRA
BOCATA EL	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	BOWEN NIETO CRISTHIAN GONZALO

MINIMARKET RYR	Alimento s y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	RUIZ RAMIREZ VALERIA SOFIA
ENIGMA	Alimento s y Bebidas	Bar	TERCERA	MOREIRA DELGADO FABIOLA CLARIBEL
HAROLDO EL	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	JORGE WILLIAM GUALE ZAMBRANO
SHARI SUSHI	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	PINARGOTE GARCIA JOSE LEONARDO
LA MOLIENDA.EC	Alimento s y Bebidas	Cafetería	TERCERA	GARCIA BASURTO EDGAR PATRICIO
CASA LINDA MANABITA	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	JORGE ENRRIQUE GUILLEN BASURTO
BREAK TIME COFFEE	Alimento s y Bebidas	Cafetería	TERCERA	BARREIRO LINZAN MONICA DANIELA

SOPRANOS	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	MOLINA CEDEÑO LUIS YENEI
VILLA-MAR MARISQUERIA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	VILLAMAR DELGADO ANDRES ALBERTO
ESQUINITA LA	Alimentos y Bebidas	Cafetería	TERCERA	LOPEZ AGREDA LUIS FELIPE
BEER BAR	Alimentos y Bebidas	Bar	TERCERA	CEDEÑO MOLINA GRETTY KATIUSKA
POLLOS PAISA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	ROLDAN CARO MARLENE DE JESUS
IL MEGLIO DELLE IL GELATO	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	TORO MOREIRA BETTY
TRONQUITO ARDIENTE EL	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	COBEÑA CHAVEZ GABRIELA
TRES MARIAS LAS	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	LOOR MENENDEZ ANGELICA LISSETTE
JENMER III	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	ESTACION DE SERVICIOS JENMER CIA LTDA.
JENMER II	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	ESTACION DE SERVICIOS JENMER CIA LTDA.
CHOCOLATE PARA EL ALMA	Alimentos y Bebidas	Cafetería	TERCERA	MULTINEGOCIOS PERERO S.A.
FUTBOL AVENTURA	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	OSWALDO DIDEROOTH MONTAÑA GUERRERO
DULCE & CREMOSO No. 005	Alimentos y Bebidas	Cafetería	TERCERA	DULCREMO S.A.
DULCE & CREMOSO No. 006	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	DULCREMO S.A.
BELLACO EL	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	FAMENCE S.A
TUSH	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	TERAN SALAZAR RICARDO
RUSTICO EL	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CEDEÑO MACÍAS MODESTA AUXILIADORA
CANADIANS	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	LUSTGARTEN OPPAR RUBEN
LAFAS & LAFAS	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	LUSTGARTEN OPPAR RUBEN
MIN JIANG	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	LEE HO SUK CHING
MIN JIANG	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	SUK CHING LEE HO

NUEVO CHIFA CHINA	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	SIO FAI NG. HAU
FRUTA PROHIBIDA # 3 LA	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	CASANOVA LINZAN WILLIAM JAVIER
BONANZA	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	SILVIA LORENA LASSO CEVALLOS
CHIFA FELICIDAD	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	CAO RUI WEI
CAMINO REAL	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	VERA SAN LUCAS CARLA BEATRIZ
CHIFA CANTON	Alimentos y Bebidas	Restauran te	TERCERA	WEN XINJIAO
NITRO BAR	Alimentos y Bebidas	FUENTE DE SODA	TERCERA	LOOR ACOSTA JAITRO ADRIAN
CHIFA CALIFORNIA	Alimento s y Bebidas	Restauran te	TERCERA	ZHOU PEIYI

CHIFA LONG TENG	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CAO WANLING
CHIFA QUI LONG	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	CAO SHUJUN
CH FARINA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	EMPRESA INDUSTRIAL EGUEZ CUEVA C. LTDA.
KENTUCKY FRIED CHICKEN	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	INT FOOD SERVICES CORP
TABLITA DEL TARTARO LA	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	LA TABLITA GROUP CIA LTDA
MENESTRAS DEL NEGRO	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	SHEMLON S.A
IGUANA BLUE	Alimentos y Bebidas	Restaurante	TERCERA	BENAVIDES YUGCHA PATRICIO

ANEXO 4

Los mejores 5 restaurantes de Portoviejo según Trip Advisor.

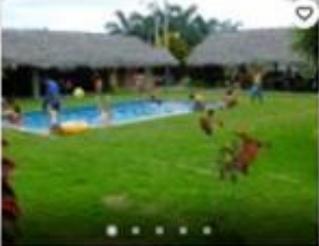
Los mejores restaurantes de Portoviejo Ordenar por: Puntuación más alta

- 

1. Cafeteria Jean Pierre
 ●●●●○ 30 opiniones · Abierto ahora
 €€ - €€€

 - ☞ "Tradición en bocadillos típicos Manabitas"
 - ☞ "Excelente Opción para el Desayuno"
- 

2. Picanteria Laurita
 ●●●●● 15 opiniones

 - ☞ "Ingeniero"
 - ☞ "Ingeniero"
- 

3. Cevichería Tutiven
 ●●●●● 22 opiniones · Ecuatoriana

 - ☞ "Continuen"
 - ☞ "Mariscos deliciosos"
- 

4. Che Cactus
 ●●●●● 11 opiniones
 Ecuatoriana, Mexicana · €€€€

 - ☞ "Excelente local"
 - ☞ "Negocios"
- 

5. Parrilladas El Mosko
 ●●●●● 6 opiniones · Cerrado ahora
 Asados argentinos y uruguayos

 - ☞ "Cortes de alta calidad."
 - ☞ "RECOMENDADO"

ANEXO 5

Entrevista



ENTREVISTA

Esta entrevista está enfocada en la evaluación de procesos administrativos para la gestión de empresas gastronómicas del destino Portoviejo.

Objetivo: Evaluar los procesos administrativos para la gestión de empresas gastronómicas

Fecha: _____

Nombre y cargo del entrevistado: _____

¿Existen procesos de Administrativos en el restaurante?

SI___ NO___

¿Existe una planificación de los procesos administrativos?

1. ¿Cuenta con una estructura organizativa de los procesos administrativos del restaurante?
2. ¿En base a qué documento Uds. se respaldan?
3. ¿Cuáles son los procesos administrativos del restaurante?
4. ¿Ha socializado los diferentes tipos de procesos administrativos con los que cuenta el restaurante?
5. ¿Cuentan con las instalaciones necesarias para llevar a cabo cada proceso administrativo del restaurante?
6. ¿Cuenta con el personal necesario para laborar en las diferentes áreas del restaurante?
7. ¿Cuenta con el personal capacitado para laborar en los debidos procesos administrativos del restaurante?
8. ¿Qué métodos usan para evaluar los procesos administrativos del restaurante?
9. ¿Cómo es el procedimiento de evaluación de los procesos administrativos del restaurante?
10. ¿Cada que tiempo realiza un control de los procesos administrativos en la empresa para conocer el funcionamiento de los mismo?
11. ¿Ud. ha tenido resultados positivos con este instrumento evaluador?
12. ¿Qué herramientas utiliza para comprobar la satisfacción del cliente?

GRACIAS

