

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

Carrera de Gastronomía

**“Elaboración de una guía de gestión operativa para una muestra
de cinco restaurantes del centro histórico de Cuenca”**

Proyecto de intervención previo a la obtención
del título de Licenciado en Gastronomía y
Servicio de Alimentos y Bebidas

AUTOR:

Christian Andrés Cedillo Palacios
C.I. 0104172465

DIRECTOR:

Mst. Augusto Andrés Tosi Vélez
C.I. 0913623278

Cuenca – Ecuador

2018

RESUMEN

Esta investigación responde a un diseño descriptivo con enfoque cuantitativo, que desarrolló una guía de gestión operativa, a partir del diagnóstico que permitió conocer cómo operan una muestra de cinco restaurantes del centro histórico de Cuenca y el nivel de satisfacción de los clientes que asisten a los establecimientos de restauración. La guía será útil para la prestación del servicio de restauración y contribuir en la optimización de los procesos gastronómicos brindados en los restaurantes.

En síntesis, en base a las encuestas y a las entrevistas a los propietarios, se concluye que los restaurantes del centro histórico presentan limitaciones en cuanto a infraestructura, aseo y orden, personal de servicio y operaciones del restaurante. Por otra parte, los propietarios indican que la ubicación de los restaurantes en el centro histórico, es estratégica para la captación de clientes y así favorecer el turismo gastronómico.

Palabras clave: Restauración, servicios gastronómicos, guía operativa, gestión operativa.

ABSTRACT

This research responds to a descriptive design with a quantitative approach, which developed an operative management guide, based on the diagnosis that allowed to know how a sample of five restaurants in the historic center of Cuenca operates and the level of satisfaction of the customers who attend the restaurants. catering establishments. The guide will be useful for the provision of the restoration service and contribute in the optimization of the gastronomic processes provided in the restaurants.

In summary, based on the surveys and interviews with the owners, it is concluded that the restaurants in the historic center present limitations in terms of infrastructure, cleanliness and order, service personnel and restaurant operations. On the other hand, the owners indicate that the location of the restaurants in the historic center is strategic for attracting customers and thus favor gastronomic tourism

Keywords: Restoration, gastronomic services, operational guide, operational management.



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
DEDICATORIA.....	10
AGRADECIMIENTO.....	13
INTRODUCCION	14
CAPÍTULO I. LA RESTAURACIÓN	16
1.1 Restauración Gastronómica	16
1.2 Tipos de Restauración	16
1.2.1 Restauración Colectiva o Social	16
1.3 Restauración Comercial.....	17
Restaurantes:.....	18
Las características de la restauración comercial:.....	19
1.4 La Restauración en Cuenca.....	19
1.4.1 Antecedentes.....	19
1.4.2 Actualidad	20
1.4.3 Importancia de la restauración al turismo y economía local	21
Segmentación de los Restaurantes en Cuenca	22
CAPÍTULO II. NORMATIVA APlicada a la RESTAURACIÓN: SISTEMAS DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN.....	24
Ministerio de Turismo	24
GAD Municipal de Cuenca	24



2.1 Sistemas de control: El Codex Alimentarius.....	26
2.1.1 El sistema HACCP	26
2.1.2 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).....	27
2.1.3 Buenas Prácticas de Higiene (BPH).....	30
2.1.4 Procedimientos Operativos Estándar (SOP)	30
2.1.5 Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento (POES).....	31
2.2 Métodos operacionales de los restaurantes	31
2.2.1 Recepción de materia prima	32
2.2.2 Formas de almacenamiento	33
Alimentos en Seco	33
Alimentos Refrigerados	34
Alimentos congelados	34
2.2.3 Métodos de cocción	35
2.2.4 Descongelación.....	35
a.- Descongelación en el refrigerador	36
b.- Descongelar con agua fría	36
c.- Descongelar en el microondas.....	37
2.2.5 Enfriamiento	37
Sugerencias para el enfriamiento de alimentos.....	37
2.2.6 Recalentamiento	37
Sugerencias para recalentar los alimentos.....	38
2.2.7 Proceso de terminado	38
2.3 Sistemas de Administración	40
2.3.1 Departamento de Alimentos y Bebidas.....	40
2.3.2 Manejo de Costos	41
2.3.3 Precio del Menú.....	42



Conceptos básicos para la elaboración del Menú.....	42
2.3.4 Precio por Receta	44
2.3.5 Estandarización de Recetas	45
2.3.6 Proveedores.....	46
2.3.7 Adecuado Servicio del Cliente	47
2.4 Matrices de evaluación.....	48
2.4.1 Infraestructura.....	48
2.4.2 Aseo y Orden del Restaurante.....	49
2.4.3 Personal de servicio:.....	49
2.4.4 Operaciones del restaurante	49
CAPÍTULO III. APlicación de las Matrices de Evaluación a 5 Restaurantes del Centro Histórico de Cuenca.....	50
3.1 Aplicación Matrices de Evaluación	50
Muestra	50
Instrumento	50
Análisis de datos de las encuestas y entrevista estructurada.....	50
Resultados de la encuesta	51
Infraestructura.....	51
Aseo y orden del restaurante	53
Operaciones del restaurante.....	55
3.1.1 Descripción del Restaurante.....	57
Restaurante Cositas.....	57
Restaurante El Pedregal Azteca.....	58
San Isidro Bakery & Coffee	58
Lola Restaurante.....	58
Restaurante el Cántaro.....	59



3.1.2 Aplicación del sistema	59
Restaurante Cositas	60
Restaurante El Pedregal Azteca	63
San Isidro Bakery & Coffee	66
Lola Restaurante	69
Restaurante El Cántaro	72
3.1.3 Conclusiones del análisis	75
Operaciones del Restaurante	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES:	79
BIBLIOGRÁFIA	80
ANEXOS	83



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principios HACCP	14
Tabla 2 Pasos para la confección de un POE	31
Tabla 3 Flujo de recepción de la materia prima.....	33
Tabla 4 Cárnicos, Frutas y verduras, Productos lácteos y huevos.....	34
Tabla 5 Descripción del producto	39
Tabla 6 Proceso de elaboración de un producto	40
Tabla 7 Precio por receta	44
Tabla 8 Ficha estándar.....	46



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Facilidad de Acceso a los establecimientos del centro histórico de Cuenca.....	51
Figura 2 Calidad de los Servicios higiénicos	52
Figura 3 Ubicación Correcta del área de cocina.....	52
Figura 4 La presentación de la carta es limpia	53
Figura 5 El área del comedor es limpia y ordenada	53
Figura 6 El cliente es recibido por alguien al ingresar al restaurante	54
Figura 7 Los meseros están en capacidad de responder las preguntas de la carta	54
Figura 8 Está conforme con el servicio brindado.....	55
Figura 9 Los servicios adicionales influye en la experiencia del cliente	56
Figura 10 Factores que influyen en la satisfacción del cliente	56
Figura 11 Los restaurantes del centro histórico de Cuenca cuentan con un factor de retorno	57



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Christian Andrés Cedillo Palacios, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Proyecto de Intervención “**ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE GESTIÓN OPERATIVA PARA UNA MUESTRA DE CINCO RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE CUENCA**”, de conformidad con el Art. 114 del **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN** reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Febrero de 2018

Christian Andrés Cedillo Palacios

C.I: 0104172465



Cláusula de Propiedad Intelectual

Christian Andrés Cedillo Palacios, autor del Proyecto de Intervención “**ELABORACIÓN DE UNA GUÍA DE GESTIÓN OPERATIVA PARA UNA MUESTRA DE 5 RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE CUENCA**” certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad mía como autor.

Cuenca, Febrero de 2018

Christian Andrés Cedillo Palacios

C.I. 0104172465



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia por ser una gran motivación y ejemplo de constancia en vida.

Con mucho cariño a mi madre que siempre me ha brindado su apoyo incondicional en todo momento, y por enseñarme a ser siempre un mejor ser humano, también quiero agradecer a todas las personas que han formado parte de este camino a los profesores y a mis amigos gracias por permitirme aprender de cada uno de ustedes cada experiencia vivida es una enseñanza que recordare en mi vida profesional.

Christian Cedillo P.



AGRADECIMIENTO

A Dios por haber sido una guía en este camino, por todas las bendiciones que me ha dado a lo largo de mis años de estudio por brindarme fortaleza, perseverancia y la capacidad necesaria para poder culminar con la carrera.

A todos los profesores que durante el periodo de aprendizaje han sabido brindar sus conocimientos y supieron inculcar en mí el dar el máximo al momento de cocinar y dar un servicio de calidad, al director de tesis, Mst. Augusto Tosi quien me brindo su confianza y conocimientos durante la elaboración de este trabajo final de titulación.

A las personas que me otorgaron unos minutos de su tiempo para la aplicación de encuestas y a los establecimientos que me permitieron realizar las entrevistas gracias por permitirme trabajar con su información y criterio personal.

Christian Cedillo P.

INTRODUCCION

La actividad gastronómica en Cuenca cuenta con un amplio mercado de restaurantes de diferentes tipos cada uno con su propia oferta que lo caracteriza, sin embargo, las modernas propuesta de restauración podrían verse afectadas por carecer de los conocimientos y recursos necesarios para poder operar un restaurante. En este sentido, no es extraño que se promocione la apertura de un restaurante y a los pocos meses se encuentre cerrado o con nuevos dueños. Considero, que para el buen funcionamiento de un restaurante es prioritario actualizar los conocimientos y adaptarse a las necesidades de los clientes, que son la razón de ser de un establecimiento de alimentos y bebidas.

Con este antecedente, este proyecto de intervención busca presentar una guía a las personas o futuros emprendedores que decidan operar un restaurante en cualquiera de sus categorías. Esta guía está orientada en brindar un servicio en dos aspectos relevantes para el funcionamiento de un restaurante, por un lado la parte administrativa y por otro lo relacionado con la cadena de producción y servicio de alimentos al cliente.

Este trabajo se ha dividido en tres capítulos, en el primero, se presentan conceptos básicos de restauración, su clasificación y segmentación, luego se describe como se inició la actividad de la restauración en la ciudad de Cuenca y la importancia de esta actividad para el turismo y la economía local.

En el segundo capítulo, se mencionan los criterios que conformaran la guía de gestión operativa los cuales están divididos en dos partes: los sistemas de control y administración. Además es de vital importancia explicar las normativas vigentes que necesita un restaurante para poder operar en cualquiera de sus categorías.

Para finalizar en el tercer capítulo, se procedió a elaborar un modelo de encuestas dirigido a los clientes de los restaurantes del centro histórico de



Cuenca para poder obtener un criterio acerca del nivel de satisfacción del público. Con los resultados obtenidos de las encuestas se elaboró un cuestionario de preguntas dirigido a los propietarios y trabajadores de cinco restaurantes del centro histórico de la ciudad de Cuenca.

A partir de los resultados de las entrevistas y las encuestas, se procedió a describir normas o recomendaciones en cuanto a la infraestructura, aseo y orden del restaurante, personal de servicio y operaciones del restaurante.

CAPÍTULO I. LA RESTAURACIÓN

1.1 Restauración Gastronómica

La restauración gastronómica es una actividad comercial que se dedica a la prestación de servicios de alimentos y bebidas, hace referencia a todo tipo de establecimiento que se encuentre en funcionamiento y su actividad principal es la venta de alimentos dentro o fuera del establecimiento, el término restauración se designó a un alimento con el poder de restaurar que repone las fuerzas, a partir de esta descripción se le otorgó a esta palabra el significado de establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas

El origen de la restauración surge en París en el año de 1765 cuando un comerciante de caldos llamado Boulanger, colocó un eslogan que rezaba en latín: "Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos", que al castellano, se podría traducir como: "Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré" (Larousse Gastronomique en Español, 2005, p.962). De esa última palabra derivaría el término restaurante

1.2 Tipos de Restauración

Para García, F. García, P. y Gil (2011) existen dos modelos de restauración en los que se junta a todos los segmentos de alimentación dentro y fuera del hogar.

1.2.1 Restauración Colectiva o Social

La restauración colectiva, es el servicio de restauración para grandes grupos de personas, este sector de la población se ven obligados a realizar su comida en centros o instituciones las personas que ocupan este servicio de restauración son empleados, estudiantes y pacientes de un hospital. Para Acebrón (2016), las instalaciones donde se da la restauración colectiva son:

- **Escuelas; Colegios; Universidades:** la alimentación está dirigida a cumplir con una correcta nutrición para evitar problemas de enfermedades y bajas defensas en sus estudiantes, en las universidades se debe contar con un espacio para la venta de comida basada en una dieta sostenible.
- **Hospitales:** Su objetivo es cubrir las necesidades fisiológicas de apetito y energía, pero también las nutricionales por tanto debe estar enfocado a las características de cada paciente. Al ser alimentos destinados a pacientes las normas de higiene son más estrictas.
- **Empresas, Aviones, trenes y buses:** La alimentación en estas empresas se caracteriza por tener un menú variado y rotativo para evitar que los pasajeros se cansen del mismo menú, los menús dependen del tipo de vuelo en que se encuentre la nave de transporte, pues aquellos que son de corta duración suelen ofrecer alimentos para picar, postres o sánduches.

Las características de la restauración colectiva o social:

- El cliente tiene pocas opciones para la elección del menú
- Los precios de la comida son bajos.
- Las empresas obtienen la adjudicación de este servicio a través de concursos de méritos compitiendo con otras empresas para determinar cuál servicio es mejor.

1.3 Restauración Comercial

Díaz y León (2005) señalan que este tipo de restauración, brinda un servicio con oferta variada y sometida a un constante cambio debido a sus variadas ofertas de menús, está abierta a todo público. Los establecimientos que cumplen con este tipo de servicio son:

Restaurantes: Establecimientos que sirven al público en general alimentos y bebidas para ser consumidas en el mismo local.

Restaurante convencional: Son establecimientos donde se ofrecen comidas y bebidas cuentan con una carta amplia y servicio de meseros.

Restaurante de lujo: La comida que se brinda es de una excelente calidad, al igual que el servicio y la decoración del local, el jefe de la cocina de un restaurante de lujo debe ser un conocido cocinero el cual dé la seguridad de que se están elaborando platos de calidad.

Étnico-regional: Son los que representan lo típico o propio de una determinada raza o cultura, son aquellos en que se cocina la comida o gastronomía típica de un país determinado.

Temático: Este tipo de restaurantes se han especializado en ofrecer un tipo de comida relacionado con un tema específico, como el deporte, la música o el cine.

Bistro-Trattoria: Estos términos se emplean para referirse a establecimientos pequeño con una oferta de platos limitada, acostumbran a tener un plato del día, son más baratos que los restaurantes y se caracterizan por tener una atención informal.

Cafeterías: Una cafetería es un espacio destinado al servicio de café y otras bebidas su oferta se basa principalmente en el servicio de bebidas frías y calientes (helados, gaseosas, cafés, vinos) con la opción de platos de repostería.



Bares: Un bar obtiene su nombre derivado de su elemento más característico que es la barra o mostrador. Es una pared, más o menos, a la altura del pecho, sobre la cual se sirven bebidas a los clientes.

Fast Food: Son establecimientos de la restauración moderna sus características están determinadas para poder ofrecer un servicio rápido, precio accesible y en perfectas condiciones de higiene y salubridad.

Las características de la restauración comercial:

- La oferta gastronómica como el tipo de servicio ofrecido a los clientes están sujetos a las normas, concepto y capacitación de los dueños del establecimiento.
- Los precios son elevados ya que están sujetos a cambio dependiendo de cada época o estación del año.
- La materia prima y gastos para el personal son mayores que en la restauración social.

1.4 La Restauración en Cuenca

1.4.1 Antecedentes

En la Ciudad de Cuenca, el primer registro de los lugares, que se dedican a expender alimentos y bebidas se presenta de acuerdo a Torres (2014), en la década de los años cuarenta encontramos por lo menos trece locales entre bares y salones. A finales de los años 70 los tipos de lugares de restauración se han incrementado. Aparte de salones y bares también encontramos chifas, cafeterías, fuentes de soda, con un amplio predominio de la categoría *bar restaurante*. En la década de los setenta se constata la introducción de comida de otras latitudes como los platos de la cocina oriental, la cocina internacional y la comida rápida (Fast Food). Como suele suceder en el campo de la restauración el mayor

porcentaje de locales desaparece, quedando, sin embargo, algunos locales que se han convertido en parte de la historia de la ciudad.

En los años setenta se logra acentuar el progreso económico, turístico y comercial en la ciudad de Cuenca, y se abren varios establecimientos de alimentos y bebidas como restaurantes, cafeterías, marcas conocidas de hoteles como el “El Dorado” y “El Oro Verde” con sus respectivos servicios de restaurante y cafetería.

En los años 80, el servicio de restauración y alimentación fuera del hogar, se logra mantener con los parámetros y normativas que estaban establecidos hasta ese momento, esto provocó que los pequeños negocios comenzaran a buscar formas de atraer a más clientes para evitar desaparecer del mercado, pero pocos lograron encontrar un modelo sostenible que les sirva para adaptarse a las necesidades del cliente.

A comienzos de los años 90, el Ecuador tiene un crecimiento económico, lo que influye en la inversión financiera de emprendimiento de negocios, en esta época el impacto económico y social, es significativo y se empiezan a crear grandes restaurantes y se conoce el concepto de marcas de comida y alimentos registrada (Fundación de Turismo para Cuenca, 2012).

1.4.2 Actualidad

En el año 2002, se inauguran las primeras franquicias multinacionales de comida rápida en Cuenca, estas franquicias no tienen el impacto deseado y su crecimiento en la economía de Cuenca es lento hasta el año 2008, cuando se incorpora el servicio a domicilio. Este servicio es adoptado por la mayoría de negocios de alimentos pequeños, entre estos las viandas, cafeterías y locales de comida rápida, generándose una competencia entre las franquicias y negocios locales (Fundación de Turismo para Cuenca, 2014).

Entre los años 2010 y 2015, se tiene una gran acogida de las culturas extranjeras, los empresarios y emprendedores cuencanos se ven en la necesidad de crear un segmento especializado para turistas extranjeros en la que los restaurantes con conocimientos y habilidades en cocinas de diferentes partes del mundo y con tendencias acordes a países de primer orden, hagan frente a este nuevo mercado influenciado por consumidores extranjeros.

Continuando con la tendencia de que la mejor comida es la que se encuentra fuera del hogar en el año 2016 se introduce un nuevo concepto para que los ciudadanos puedan disfrutar de momentos satisfactorios este concepto es el de los Container Park o Food Trucks.

Los Food Trucks parten de la idea de poder equipar un automóvil grande con una cocina y todos los elementos necesarios para poder operarla como son un sistema de drenaje, electricidad y gas entre otros, la comida a elaborar en estos establecimientos en su mayoría es del tipo de comida rápida dependiendo del concepto que se manejen. Son espacios idóneos para poder realizar festivales gastronómicos orientados a crear un mayor número de consumidores (Veintimilla, 2016).

1.4.3 Importancia de la restauración al turismo y economía local

La actividad de la restauración ha estado ligada a la historia de Cuenca con el surgimiento de los primeros establecimientos que decidieron brindar un servicio a los ciudadanos permitiéndoles tener un lugar donde estos pudieran comer, beber y beneficiarse de un lugar donde hospedarse.

La importancia de la restauración gastronómica se ve reflejado en los sectores que ésta opera como en la restauración colectiva y la restauración comercial. En la restauración colectiva, los alimentos están destinados a personal de trabajo, estudiantes y pacientes de hospitales, esta actividad al brindar su servicio nos

permite tener la certeza de que tenemos acceso a alimentos sanos y bien preparados por un personal calificado.

Por otra parte, la restauración comercial está enfocada a todo tipo de clientes, abarca a la mayoría de la población económicamente activa lo que le permite generar mayores ganancias al negocio que se está manejando, en este tipo de restauración se encuentran todos los tipos de restaurantes, cafeterías, marcas registradas, y las últimas tendencias al momento de alimentarse fuera del hogar.

El secretario general de la federación española de cadenas de restauración menciona que la restauración es un sector que incluye a trabajadores, puntos de venta, equipos e instalaciones, dentro del sector turístico hotelero y de la alimentación, el valor añadido lo constituye el conocimiento profesional, la cultura gastronómica, la tecnología, la creatividad culinaria, el diseño de espacios, el marketing, el poder de la marca y su producto singular (Díaz, 2009, p. 5).

Lo verdaderamente significativo en la restauración es que es una actividad que junta a todos los sectores relacionados en el negocio de la alimentación, su impacto en nuestra cultura se ve reflejado en cómo los ciudadanos se acoplan a las diferentes formas de restauración y adquisición de sus alimentos, la ciudad de Cuenca cuenta con un público que sabe aceptar ofertas variadas y acoplarse a las nuevas tendencias gastronómicas.

La restauración forma parte de la oferta turística que tiene Cuenca, es un sector cuyo crecimiento se ha mantenido a través de los años, esta actividad ha producido un crecimiento de oferta, volumen de ventas y de empleo, la contribución de la restauración se ve reflejada en el número de establecimientos que se encuentran abiertos al público.

Segmentación de los Restaurantes en Cuenca

La categorización del sector de alimentos y bebidas está a cargo del departamento de recursos turísticos del Ministerio de Turismo, este ente es el



encargado de categorizar a los restaurantes exigiéndoles cumplir con todos los estándares de calidad que debe tener un restaurante en sus diversas categorías.

Para poder categorizar un establecimiento de alimentos y bebidas los establecimientos se rigen a las leyes y reglamentos del Ministerio de Turismo, utilizando la normativa de categorización - Resolución N° 172, del 24 de noviembre de 1989 con el nombre de *“Instructivo para los Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo”*.

De acuerdo a este instructivo en el Ecuador existen cinco tipos de restaurantes clasificados en este orden:

- 1.- Restaurantes de Lujo
- 2.- Restaurantes de Primera Categoría
- 3.- Restaurantes de Segunda categoría
- 4.- Restaurantes de Tercera categoría
- 5.- Restaurantes de Cuarta categoría



CAPÍTULO II. NORMATIVA APLICADA A LA RESTAURACIÓN: SISTEMAS DE CONTROL Y ADMINISTRACIÓN

Las normativas son un grupo de reglas o normas que sirven para poder administrar o establecer cierto tipo de actividad comercial, para realizar una correcta actividad de la restauración en la ciudad de Cuenca las instituciones que controlan todo el proceso para que un restaurante pueda obtener y cumplir con los permisos de funcionamientos son el Ministerio de Turismo y el GAD Municipal de Cuenca. A continuación, se describe la función de estas instituciones

Ministerio de Turismo

La función que cumple el Ministerio de Turismo es realizar la categorización de un establecimiento de alimentos y bebidas (Fundación de Turismo para Cuenca, 2012).

GAD Municipal de Cuenca

El Gobierno autónomo descentralizado de Cuenca, exige para el funcionamiento de cualquier tipo de actividad comercial en el centro histórico, el cumplimiento de los requerimientos del marco legal “*Ordenanza para la gestión y conservación de las áreas históricas y patrimoniales del cantón Cuenca*” aprobada por el Concejo Cantonal de Cuenca, el 26 de febrero del 2010.

Según el Art. 41.- para el funcionamiento de los diferentes establecimientos comerciales y de acceso público, dentro de las Áreas Históricas y Patrimoniales del Cantón Cuenca, deberá contarse con autorización expresa de la Dirección de Áreas Históricas y Patrimoniales, la misma que concederá una previa inspección y verificación del cumplimiento de los requisitos básicos según el uso del local y el cumplimiento de la legislación vigente.



Según este artículo el GAD de Cuenca, otorgará el certificado único de funcionamiento a los locales que respeten las características predominantes del sector como:

1. Servicio de alimentación ubicado parcial o totalmente frontal, deberán desocupar y construir cerramiento ornamental con 50% de área verde.
2. El local con uso de servicio de alimentación que haya sido reformado sin autorización de la Municipalidad de Cuenca y que haya sido objeto de sanción de la Comisaría del Centro Histórico, deberá cumplir la resolución dictada por la Comisaría.
3. El local con uso de servicio de alimentación que ocupen la vía y el espacio público no se otorgará el CUF.
4. El local con uso de servicio de alimentación que presenten edificaciones en mal estado, que no se ajusten a las edificaciones predominantes del Centro Histórico (cubiertas de teja), deberá realizar mejoras con autorización de la Municipalidad de Cuenca.
5. El local con uso de servicio de alimentación que externa e internamente presente mal estado, deberán adecentarlo, realizar mejoras.
6. El local con uso de servicio de alimentación que ocupe un zaguán parcial o totalmente.
7. Los locales comerciales o de servicio que se derivan de planificaciones y permisos de construcción mayor deberán presentar la devolución de garantía

2.1 Sistemas de control: El Codex Alimentarius

Los sistemas de control se encargan de garantizar que toda el área de cocina cumpla con las condiciones necesarias para tenerla en buen estado, sin agentes contaminantes con los debidos procesos para un adecuado control de las temperaturas que deben tener las materias primas, permitiendo que los productos y utensilios que se van a utilizar para poder cocinar cumplan con las normas básicas de higiene y salubridad.

El Codex Alimentarius es una guía o modelo para mejorar y proteger la salud alimentaria dirigida a los productores y elaboradores de alimentos, los organismos de control de los alimentos y el comercio alimentario. Las normas del Codex se basan en información científica respaldada por órganos internacionales independientes de evaluación de riesgos como lo es la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

2.1.1 El sistema HACCP

El sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) permite determinar riesgos concretos y adoptar medidas preventivas para evitarlos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura es un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control de los puntos críticos de control en la manipulación de los alimentos para prevenir problemas al respecto (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

Los puntos críticos de control (PCC) son una parte dentro de la cadena de producción en la cual se puede aplicar un control para reducir el riesgo a cometer un error, este sistema tiene fundamentos que permiten identificar fallas y medidas para su control. El Sistema HACCP está elaborado a base de siete principios.

Tabla 1

Principios HACCP

PRINCIPIOS DEL HACCP	
Principio 1	
➤ Realizar un análisis de peligros.	
Principio 2	
➤ Determinar los puntos críticos de control (PCC).	
Principio 3	
➤ Establecer un límite o límites críticos.	
Principio 4	
➤ Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.	
Principio 5	
➤ Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.	
Principio 6	
➤ Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.	
Principio 7	
➤ Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.	

Fuente: FAO - OMS, *Principios del HACCP*, 1993

2.1.2 Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación y elaboración de alimentos para consumo de los clientes en el restaurante, con el objeto de garantizar que los alimentos se cocinen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos de malas prácticas. “los ámbitos de aplicación de este sistema están dirigidos a; *Instalaciones, Utensilios, Personal, Materias e Insumos, Operaciones de Producción y Aseguramiento del Control de Calidad.*” (Ministerio de Industrias y productividad, 2014, p. 25).



Este organismo, recomienda aplicar las siguientes sugerencias a cada área del establecimiento (Ministerio de Industrias y productividad, 2014).

Instalaciones

Pisos, paredes, techos y drenajes

- Permitir un adecuado mantenimiento.
- Evitar la acumulación de polvo.
- Garantizar las condiciones sanitarias.
- Las uniones entre paredes y pisos deben ser cóncavas.
- Evitar terminaciones en ángulo de 90°.

Instalaciones eléctricas y redes de agua

- Sin cables colgantes.
- Líneas de flujo identificables por colores.

Iluminación/ Calidad de aire y ventilación

- Luz natural con protección.
- Mayor intensidad de luz en las operaciones de control.
- Fuente de luz artificial con protección.
- Ventilación adecuada natural o mecánica, directa o indirecta.
- Evitar paso de aire contaminado.
- Aberturas para circulación de aire protegidas.

Disposición de desechos sólidos

- Sistema adecuado de recolección almacenamiento, protección y eliminación.
- Separación de residuos.
- Áreas de desperdicio fuera de zona de producción.

Equipos y Utensilios

- Fáciles de limpiar, desinfectar e inspeccionar.



- Tuberías resistentes.
- Materiales que resistan la desinfección.

Higiene y Cuidado del Personal

- Bañarse todos los días.
- Mantener cortas las uñas y sin esmalte.
- Mantener corto el cabello y barba.
- Evitar los malos hábitos.
- Siempre lavarse las manos después de ir al baño.
- Respetar el uniforme de cocina.

Educación y capacitación

- Desarrollar un programa de capacitación continuo y permanente.
- Impartir charlas relacionadas al Reglamento de BPM
- Impartir capacitaciones sobre normas, procedimientos y precauciones a tomar.

Estado de Salud

- Realizar evaluaciones médicas al personal de trabajo.
- Realizar exámenes médicos periódicos.
- Brindar de protecciones o descanso médico a los colaboradores que han sufrido un accidente o se sospeche que tenga una enfermedad contagiosa.

Materias Primas

- Generar un instructivo para la recepción de materia prima.
- Establecer parámetros para recibir o rechazar materia prima e insumos.
- Almacenar las materias primas en condiciones óptimas.

Operaciones de Producción

- Limpieza y orden prioridad.
- Sustancias utilizadas para limpieza aprobadas.

- Procedimientos de limpieza y desinfección validados periódicamente.
- Mesas de trabajo apropiadas.

Aseguramiento y Control de la Calidad

- Especificaciones sobre las materias primas con criterios para su respectivo uso
- Documentación sobre la planta, equipos y procesos.
- Manuales e instructivos donde se sustente los sistemas de almacenamiento.
- Los métodos de limpieza de cocina y equipos deben verificarse (Ministerio de Industrias y productividad, 2014).

2.1.3 Buenas Prácticas de Higiene (BPH)

Las buenas prácticas de higiene son todas aquellas condiciones y medidas necesarias para prevenir y controlar los peligros de contaminación de los productos y el establecimiento, son normas para poder trabajar en el área de cocina y el área de comedor, el trabajador debe saber los principios básicos de lavado y desinfección de las zonas de trabajo. La aplicación de programas de aseguramiento de la inocuidad, se refiere a los BPM, entendiéndose que estos programas incluyen todas las recomendaciones relacionadas con la higiene (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2017).)

2.1.4 Procedimientos Operativos Estándar (SOP)

Para poder garantizar la calidad y consistencia de los procesos realizados en el restaurante es necesario el adecuado ordenamiento de todo el establecimiento mediante procedimientos operativos estandarizados. Estos son aquéllos procedimientos escritos que describen y explican cómo realizar una tarea para lograr un fin específico, de manera correcta. Los POE son instrucciones escritas para realizar diversas operaciones que describen en forma detallada la serie de procedimientos que se deben realizar (ANMAT, 2009).

Tabla 2

Pasos para la confección de un POE

Pasos para la confección de un POE
1. Escribir lo que se hace.
2. Hacer lo que se ha escrito.
3. Registrar lo que se hizo.
4. Verificar.
5. Corregir y mejorar.

Fuente: FAO-OMS, *Manual de Inspección de los alimentos basada en el riesgo*, 2008

2.1.5 Procedimientos Operativos Estándar de Saneamiento (POES)

Dentro de los procedimientos operativos estandarizados se encuentran los POES (procedimientos operativos estandarizados de saneamiento) que involucran una serie de prácticas para el mantenimiento de la higiene que se aplican antes, durante y después de las operaciones de elaboración. La principal función para la implementación de estos sistemas es establecer procedimientos de mantenimiento de registros, ya que estos muestran los procedimientos de cada operación realizada y de las acciones que necesiten correcciones.

Estos procedimientos son una forma eficiente de llevar a cabo un programa de higiene en un restaurante, y junto con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) establecen las bases fundamentales para asegurar la inocuidad de los alimentos que se elaboran en los establecimientos.

2.2 Métodos operacionales de los restaurantes

Dentro del área de cocina la actividad más importante es la de cocinar los alimentos que se oferten en el restaurante, elaborar un plato de calidad es la mejor satisfacción que se pueden llevar los clientes, una vez que todos los

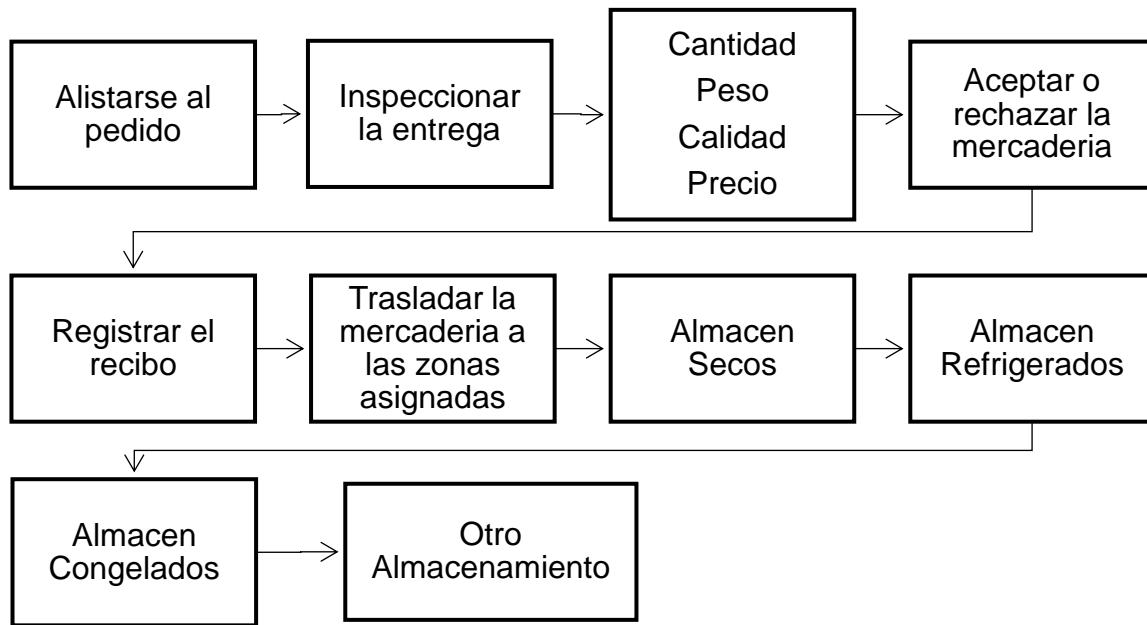
procesos de limpieza y desinfección sean aplicados al área de cocina y la materia prima es momento de cocinar. Un cocinero tiene que ser capaz de dominar las diferentes técnicas de cocción, entre ellas, el uso correcto de los utensilios, controlar los tiempos de cocción, trabajar en el área de cocina asignada ser rápido y eficaz para beneficio del restaurante. Los métodos operacionales de los restaurantes son las actividades que realiza el cocinero en la cocina para poder transformar las materias primas en alimentos.

2.2.1 Recepción de materia prima

Para recibir la materia prima, es necesario una buena ubicación del área de almacén o bodega, esta área debe ser fresca y limpia; las tuberías deben estar aisladas de este sitio al igual que los vapores que deben estar aislados; si existen ventanas que permitan el ingreso de luz solar estas tienen que ser cubiertas debido a que la luz solar puede perjudicar algunos alimentos que vienen envasados en vidrio además se puede incrementar la temperatura al nivel de perjudicar los productos enlatados, para la recepción de materia prima se debe:

- Verificar la calidad, cantidad y tamaño de los productos acorde a las especificaciones.
- Comprobar que el precio sea el mismo que en la factura del producto.
- Registrar el ingreso de los nuevos productos.
- Trasladar los alimentos a los lugares destinados para su almacenamiento.

Tabla 3

Flujo de recepción de la materia prima


Fuente: Control de aprovisionamiento de materias primas, Manuel Gonzales Martínez, 2013.

2.2.2 Formas de almacenamiento

Alimentos en Seco

Este espacio está destinado para los productos conocidos como semi perecederos pues no necesitan refrigeración, se los debe proteger del calor y la humedad, los insumos que son envasados pierden su sabor, textura y nutrientes después de los seis meses por lo que se recomienda usarlas en un periodo menor a un año. González, (2013), hace las siguientes recomendaciones:

- Guardar en el mismo lugar alimentos que sean iguales
- Registrar la fecha de entrada
- Mantener los productos lejos de paredes y suelos

- Colocar los productos más antiguos al frente de los estantes y los nuevos. en la parte posterior
- Facilitar un espacio separado para artículos de limpieza.

Alimentos Refrigerados

La zona donde estén ubicados estos equipos debe estar cerca de la zona de recepción; así mismo deben estar identificados con el nombre de los grupos de productos que en ellos se almacena. El termómetro es una herramienta útil para definir una temperatura adecuada debe estar ubicado en un lugar visible, para controlar la calidad de los productos.

Tabla 4

Refrigeración de alimentos: Cárnicos, Frutas y verduras, Productos lácteos y huevos

Cárnicos	Frutas, verduras	Productos lácteos y huevos
<ul style="list-style-type: none">• Mantenerlos en el menor rango de temperatua.• Considerar que se deben almacenar sus derivados como los embutidos.	<ul style="list-style-type: none">• La temperatura varia de acuerdo a la estructura y contenido de agua siendo lo mejor usar las temperaturas no muy altas.	<ul style="list-style-type: none">• Requieren una temperatura similar a frutas y verduras.• Deben ser almacenados por separado ya que absorben los olores de otros productos.

Fuente: Eduardo Umaña Cerros, Conservación de alimentos por frio, 2011

Alimentos congelados

Estos alimentos requieren de una temperatura más baja que los demás tipos de alimentos, este tipo de productos se los recomienda guardarlos en sus empaques

originales de no ser así cubrirlos con papel film o aluminio, otras recomendaciones a seguir, son las de mantener el congelador a menos de 18°C. Se debe recordar que los productos que han sido congelados no se los puede volver a congelar.

2.2.3 Métodos de cocción

Los métodos de cocción son técnicas culinarias con las que se modifican los alimentos crudos con el efecto que produce el calor en el sabor, color, textura, aroma y forma de las materias primas y su garantía sanitaria se ve aumentada porque la cocción destruye casi todos los microorganismos, mediante la cocción se logra:

- Transformar los alimentos con el fin de hacerlos apetecibles y digeribles.
- Concentrar los jugos y sabores, extraerlos o ligarlos a otros para obtener nuevos sabores.
- Ablandar algunos alimentos.

Según sea la forma de cocción las preparaciones se clasifican en tres categorías:

- a. Cocción en seco sin aceites ni medios grasos.
- b. Cocción con grasas y aceites.
- c. Cocción con calor y líquidos.

2.2.4 Descongelación

Para la Organización Panamericana de la Salud (2012) una de las tareas principales del cocinero, es tener la totalidad de las materias primas listas para cocinar es decir los productos deben estar debidamente cortados, pesados, etiquetados y guardados en la zona correspondiente según su clasificación, para



poder modificar la estructura de los alimentos es necesario que estos pasen por un proceso de descongelación

Los alimentos deben encontrarse a temperaturas apropiadas en el momento de la descongelación. Los alimentos por ningún motivo pueden descongelarse en el mostrador o descongelarse en agua caliente. A pesar de que el centro del producto pueda estar congelado mientras se descongele la capa externa del alimento está en la “Zona de Peligro”, entre (40°F) - (140°F) (4.4°C) (60 °C) temperaturas a las cuales las bacterias pueden multiplicarse rápidamente.

Para poder descongelar mejor los alimentos, una buena alternativa es planificar con anticipación esta actividad y descongelar los productos en el refrigerador donde los alimentos pueden permanecer a una temperatura adecuada constante de (40°F) (4.4 °C) o menos. Existen tres métodos correctamente aplicados para descongelar los alimentos en el refrigerador, en agua fría y en el microondas. A continuación, se presentan formas de descongelación y de enfriamiento’ (OPS, 2012).

a.- Descongelación en el refrigerador

Para poder aplicar correctamente este método planificarlo con algo de tiempo es importante, debido a que toma mucho tiempo, descongelar productos grandes, como lo es un pavo o un pollo entero, requiere al menos 24 horas por cada 5 libras de peso. Los alimentos congelados en pequeñas cantidades como carne molida o pechugas de pollo requieren de un día completo para descongelarse

b.- Descongelar con agua fría

Este es un método más rápido que el descongelamiento en el refrigerador, los alimentos deben estar dentro de una bolsa plástica, se debe tener precaución que la bolsa no muestre agujeros debido a que las bacterias que se encuentran en el aire podrían introducirse en el alimento además el tejido de la carne puede



absorber demasiada agua dando como resultado un producto con exceso de agua.

c.- Descongelar en el microondas

Al usar el microondas para descongelar alimentos se sugiere cocinarlos inmediatamente después de descongelarlos porque algunas áreas del alimento se pueden calentar y comenzar a cocinarse.

2.2.5 Enfriamiento

El enfriamiento es el período de tiempo durante el cual los alimentos cocinados pasan de tener temperaturas internas iguales o superiores a (149°F) (65°C) a temperaturas de refrigeración. Para enfriar los alimentos de gran volumen o preparados en grandes cantidades se debe cortarlos en porciones más pequeñas.

Sugerencias para el enfriamiento de alimentos

- Los envases de metal enfrián los alimentos más rápidamente.
- Los envases de vidrio y plástico toman más tiempo para enfriar los alimentos.
- Agregar hielo al finalizar el proceso para que el producto se enfrié lo más pronto posible.

2.2.6 Recalentamiento

El recalentamiento de los alimentos, es un proceso de vital importancia para las operaciones que se realizan en el área de cocina del restaurante, este procedimiento permite destruir las bacterias que pudieran causar enfermedades o envenenamiento además de evitar que las bacterias se desarrollen, se tiene que asegurar un calentamiento homogéneo así los alimentos logran retener la humedad. Las preparaciones que tienen una consistencia líquida como sopas,



caldos y salsas tienen que llegar hasta el punto de ebullición que es de (100°C) (212°F) tomando en cuenta que no afecte a la textura del plato (OPS, 2012).

Sugerencias para recalentar los alimentos

- No se recomienda recalentar en olla de cocción lenta, mesas de vapor o platos calentadores, pues los alimentos pueden permanecer en la “Zona de Peligro”, entre (40°F) (140°F) (4.4°C) (60°C).
- Los alimentos que han sido cocinados con anticipación y enfriado, deben recalentarse a por lo menos a (165 °F) (73.9 °C).

2.2.7 Proceso de terminado

Una vez realizado todos los procedimientos operacionales para elaborar una platillo se debe realizar el proceso de terminado, el plato elaborado tiene como destino el consumidor final, esto significa que el plato a servir no necesita modificaciones o preparaciones para poder ser entregado al cliente, en el siguiente ejemplo se mostrara la aplicación de una receta para el debido proceso de terminado.

Descripción del Producto: Mousse de Queso con Higo Confitado

El mousse es una preparación realizada a base de claras de huevo y gelatina sin sabor tiene una textura cremosa puede ser dulce o salada dependiendo de los ingredientes que se utilicen.

Tabla 5

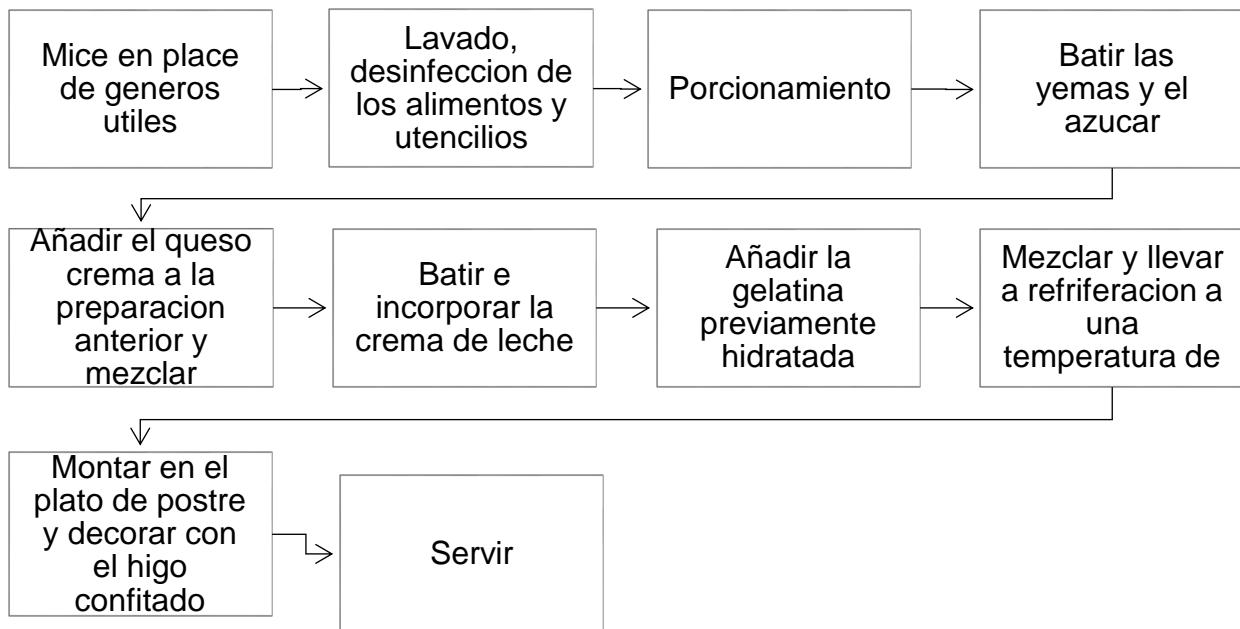
Descripción del producto Mousse de queso con higo confitado

CARACTERISTICAS	DESCRIPCION DEL PRODUCTO
Nombre	Mousse de queso con higo confitado
Ingredientes	<ul style="list-style-type: none">➤ Queso crema 13gr➤ Azúcar 10gr➤ Crema de leche 12 gr➤ Yemas 13gr➤ Gelatina sin sabor 1,5gr➤ Higo confitado 2gr
Condiciones de Almacenamiento	Almacenar el producto en condiciones sanitarias optimas, libre de olores raros, debe estar en un lugar cerrado y con ventilación. requiere de refrigeración
Duración de la vida útil del Producto	En refrigeración el tiempo de vida útil es de 10 a 14 días.
Consumidor final	Está destinado a toda la clientela del restaurante excepto a personas que tengan prohibido consumir este tipo de alimentos.
Presentación	Plato de postre.

Elaborado por: Christian Cedillo Palacios

Tabla 6

Proceso de elaboración de un producto



Elaborado por: Christian Cedillo Palacios

2.3 Sistemas de Administración

Para poder gestionar el restaurante es necesario tener las cuentas claras, si se desconoce el precio de las materias primas, no se podría determinar el precio de los platos y cuanto sería la ganancia, es decir, llevar un control de los costos de producción es necesario para poder elaborar los precios del menú. La correcta aplicación de los sistemas de administración está centrada en la carta que se oferta, el ambiente, el personal de trabajo y en todo el proceso para construir una marca que sea duradera.

2.3.1 Departamento de Alimentos y Bebidas

El departamento de Alimentos y Bebidas (A&B) es el área de negocios que abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde el inicio de la cadena de producción hasta el servicio o la venta del producto que se está



ofertando. En el sector de la restauración esto significa que la totalidad de los ingresos del restaurante es producida por este departamento, coordina las operaciones del restaurante y la cocina además de ser un complemento en las áreas de servicio y atención al cliente (González, 2009).

Para este autor, las principales funciones de este departamento son:

1. Mantener la continuidad del abastecimiento.
2. Evitar deterioros y desperdicios.
3. Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar el servicio.

2.3.2 Manejo de Costos

La elaboración de los costos es una de las principales herramientas para que el restaurante funcione como es debido, se debe tener un conocimiento de los costes de producción de todos los productos para determinar cuál es el beneficio que puede generar la producción de cierto plato.

El costo es el esfuerzo económico que realiza el restaurante para obtener un objetivo operativo, que servirá para el pago de salarios, la compra de materiales, la fabricación de un producto y la administración del propio establecimiento.

La contabilidad de Costos está en permanente función de análisis para observar las variaciones en todas las transacciones que se realicen en el proceso tanto de producción como control en incrementos o disminuciones que justifiquen la rentabilidad real (Rodríguez, 2012).

Los objetivos principales de los costos son:

- Brindar información en forma oportuna a la dirección del negocio, para mejorar la toma de decisiones

- Generar informes para determinar las utilidades.
- Contribuir a la elaboración de los presupuestos del restaurante.

2.3.3 Precio del Menú

De acuerdo a Riquelme (2015), la elaboración del precio del menú es una de las tareas principales del jefe de cocina que se debe realizar con la aprobación del gerente del restaurante, la correcta elaboración del menú es básico para el buen comportamiento de una cocina. Para poder crear el precio del menú es necesario realizar un escandallo que es la suma de los costes de todos los ingredientes que son necesarios para la elaboración de un plato del menú.

Conceptos básicos para la elaboración del Menú

Peso bruto: Cantidad de materia necesaria para el desarrollo de una elaboración.

Peso neto: Cantidad de materia prima necesaria para el desarrollo de una elaboración sin ningún tipo de merma.

Merma: Cantidad de producto no aprovechable para la elaboración de la receta en cuestión. Dichas mermas pueden ser empleadas en otras elaboraciones.

Precio unitario: Precio por ración de un plato. Se obtiene sumando el precio de coste de cada uno de los ingredientes, dividido por el número de comensales.

Ratio de venta: Es el multiplicador a aplicar sobre el precio de coste por ración para obtener un precio de venta estimado. Se asignan unos parámetros según la clasificación de la receta, en la que se determina un ratio más alto para los productos con un coste en origen más bajo como postres y entrantes mientras que se designa un ratio más bajo a los productos más caros pescados y carnes especialmente.

Para elaborar cada segmento del menú que se ofertara en el restaurante, existen varios ratios de venta para cada tipo de preparación:

- **Entrantes:** Su ratio es de 6 a 3, para las ensaladas se aplicara un ratio de 3 en productos costosos como alimentos de temporada.
- **Sopas y pastas:** Ratios altos de 6 a 4. Son platos muy rentables para los restaurantes.
- **Carnes:** De 2,5 a 4 según las carnes, las más rentables son el cerdo y el pollo, y las menos rentables las carnes de caza.
- **Pescados:** Es el producto menos rentable y más delicado de la carta, su ratio de venta alcanza el 3, salvo algunas excepciones como mejillones y calamares.
- **Postres:** Es el apartado más rentable del restaurante, pudiendo alcanzar ratios de 8 e incluso 12, se pueden lograr preparados muy presentables con materias primas muy baratas.

Es recomendable para un restaurante de primera categoría escandallar la carta del establecimiento a unos márgenes comerciales aproximados del 66,6 %, esto significa, de cada 10 dólares que entran en caja procedentes de la propuesta del menú (sin incluir bebidas), 6,66 son beneficios y 3,33 son los costes en materia prima, el ratio de la materia prima del 33,3 %, disminuye gracias a la venta de aguas, refrescos, licores y cafés, que son productos con un alto índice de rentabilidad (Riquelme 2015).



2.3.4 Precio por Receta

Para poder incluir en el menú los platos que nos podrían generar beneficio, a cada preparación se la tiene que escandallar para obtener el precio por receta, de esta manera el gerente del restaurante tendrá conocimiento de lo que le está costando al establecimiento producir esa receta. Para poder calcular el precio de una receta se puede seguir las siguientes indicaciones.

Tabla 7

Precio por receta: Ficha de elaboración de costos

1.- Nombre de la receta:
Escribir el nombre de la receta en mayúscula.
2.-Ingredientes:
Escribir la lista de todos los ingredientes que se usarán.
3.-Cantidad:
Es la cantidad a utilizar de cada ingrediente. Es importante que a la hora de escribir cantidades tengamos en cuenta la unidad de medida.
4.-Costo materia prima:
Es el precio del ingrediente por Kg o Gr y la cantidad de unidades.
5.-Rendimiento:
Es la cantidad representada en porcentaje que se usará para la receta, este porcentaje puede variar respecto a las mermas, al eliminar huesos al eliminar la piel de algunos vegetales.
6.-Importe:
El importe es la cantidad sobre el rendimiento por el costo unitario.
7.-Rendimiento total:
Es la suma de todos los rendimientos entre el número de ingredientes.
8.-Costo total:
Es la suma de todos los importes.
9.-Costo unitario:
Es el costo total entre el N° de Porciones
10.-Precio de venta:



Es el costo unitario por el 30% de utilidad para servicios de luz, agua, más el costo unitario.

11.-Utilidad de ganancia:

El precio de venta se multiplica por el porcentaje de ganancia que deseamos obtener (cualquier valor deseado ejemplo-200%,180%, 150%, etc.) más la suma del precio de venta.

Fuente: Riquelme (2015)

2.3.5 Estandarización de Recetas

La receta estándar, es aquella en la que están explicados todos los ingredientes, insumos, técnicas empleadas, y tiempos, de tal manera que el resultado sea siempre el mismo, sea quien sea la persona que la realiza. Es la ficha de la fórmula que permite que un plato en un restaurante tenga siempre las mismas características, dando al cliente la misma calidad en cada repetición.

Para Riquelme, (2015) una receta estándar está formada por:

- **Nombre de la receta**
- **Porciones:** en este espacio tendremos en cuenta el número de platos que obtendremos de nuestra receta.
- **Receta #:** en este espacio pondremos el número que pertenece a esta receta.
- **Ingredientes:** aquí va el nombre de cada producto que vamos a utilizar (también Puede incluirse la presentación del producto)
- **Cantidad:** en esta casilla debemos poner las cantidades precisas de Cada ingrediente en relación a la unidad de medida.
- **Unidad de medida:** Es el mecanismo usado para referirse a cada ingrediente en unidades de peso y volumen, es recomendable usar una misma unidad de medida para cada receta.
- **Valor unitario:** esté es el precio de cada ingrediente en una unidad de medida determinada



- **Valor total:** hace referencia al precio del producto teniendo en cuenta las cantidades requeridas. Esto es igual al precio por unidad de medida multiplicado por la cantidad requerida.
 - **Costo total de la materia prima:** es la suma de los valores totales de todos los productos.
 - **Costo por porción:** es el costo de una sola porción, se obtiene dividiendo el costo total de la preparación entre el número de porciones de una receta.

Tabla 8

Estandarización de Recetas: Ficha Estándar

Elaborado por: Christian Cedillo Palacios

2.3.6 Proveedores

Según Gonzales, es de mucha importancia los criterios que se utilicen para la selección de los proveedores ya que eso influirá directamente en todos los procesos posteriores y será la base de la imagen que se brindara a los clientes,

es recomendable trabajar con un número reducido de proveedores con los que nos unan los mismos objetivos.

Principios para la selección de proveedores

Principio 1: Tanto el cliente como el proveedor son totalmente responsables por la aplicación del control de calidad, con recíproca comprensión y cooperación entre sus sistemas de control de calidad.

Principio 2: Antes de entrar en transacciones de negocios, el cliente y el Proveedor deben celebrar un contrato racional en cuanto a cantidad, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

Principio 3: El proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para el cliente, y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitud del cliente.

Principio 4: El cliente y el proveedor deben incluir en su contrato, sistemas y procedimientos, que les permitan solucionar amistosamente las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.

Principio 5: El cliente y el proveedor deben siempre controlar las actividades comerciales, tales como pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria.

2.3.7 Adecuado Servicio del Cliente

Para Díaz y Sánchez (2005) mantener una relación cercana con el cliente es algo indispensable para el restaurante, escucharlo, tener en cuenta sus sugerencias y conocer sus inquietudes ayuda a crear una efectiva hoja de ruta que sirva para ofrecer una calidad satisfactoria. Un habitual punto de partida es medir la satisfacción, con ello se busca entender mejor a nuestros clientes y a sus



emociones. Para estas autoras, las maneras de medir la satisfacción del cliente son las siguientes:

Libro de quejas: Si bien el cuestionario es el medio más habitual para medir la satisfacción, hay otros métodos útiles que resultan complementarios. Teniendo en cuenta que la percepción de la calidad es algo subjetivo que obedece a distintos perfiles de consumidor, el libro de quejas nos aportará información valiosa para mejorar la experiencia del cliente.

Preguntar directamente: La consulta directa del gerente o del chef acudiendo a la sala a conversar con los clientes será otra manera fácil de recabar información. Igualmente, establecerlo con los empleados dentro de un mismo enfoque nos ayudará a medir la satisfacción de los clientes.

Clientes ficticios: Utilizar clientes ficticios es un método efectivo para obtener un concienzudo análisis de los puntos más relevantes de la prestación de un servicio. Nos ayudará a conocer los puntos débiles y fuertes del servicio desde un enfoque profesional.

2.4 Matrices de evaluación

Para responder a los objetivos del estudio, se procedió a la aplicación de un modelo de encuestas dirigidas a 400 estudiantes universitarios de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de conocer el nivel de aceptación de los restaurantes del centro histórico de Cuenca en base a los criterios de evaluación: infraestructura, aseo y orden del restaurante, personal de servicio y operaciones del restaurante.

2.4.1 Infraestructura

- Facilidad de acceso a los establecimientos del centro histórico de Cuenca
- Calidad de los servicios higiénicos



- Ubicación correcta del área de cocina

2.4.2 Aseo y Orden del Restaurante

- La presentación de la carta es limpia
- El área del comedor es limpia y ordenada

2.4.3 Personal de servicio:

- El cliente es recibido por alguien al ingresar al restaurante
- Los meseros están en capacidad de responder a las preguntas de la carta
- Está conforme con el servicio brindado

2.4.4 Operaciones del restaurante

- Los servicios adicionales influyen en la experiencia del cliente
- Factores que influyen en la satisfacción del cliente
- Los restaurantes del centro histórico de Cuenca cuentan con un factor de retorno



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LAS MATRICES DE EVALUACIÓN A 5 RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE CUENCA

3.1 Aplicación Matrices de Evaluación

Muestra

Para la aplicación de la encuesta a los estudiantes, se seleccionó a 400 estudiantes de diferentes universidades de la ciudad de Cuenca. Respecto a los cinco restaurantes estos fueron seleccionados de forma intencional, de acuerdo a las categorías que existen en la ciudad de Cuenca: restaurantes convencionales, temáticos y cafeterías.

Instrumento

Se aplicaron dos instrumentos, el primero, es una encuesta de evaluación que buscó conocer la satisfacción sobre el servicio que brindan los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Cuenca. Para la elaboración de la encuesta, se consideraron los criterios: infraestructura, aseo, orden del establecimiento, personal del servicio y operaciones del restaurante. Seguidamente, se construyó una escala con 11 preguntas de opción múltiple y cerradas (ver anexo 1).

El segundo instrumento para el estudio, fue una entrevista estructurada, que recogió los mismos criterios señalados anteriormente, con los que se elaboró la guía de preguntas, para la entrevista a los restaurantes (ver anexo 2).

Análisis de datos de las encuestas y entrevista estructurada

Respecto a la encuesta, posterior a la recolección de la información se ingresó los datos de las 400 encuestas en el programa informático Microsoft Excel 2013,

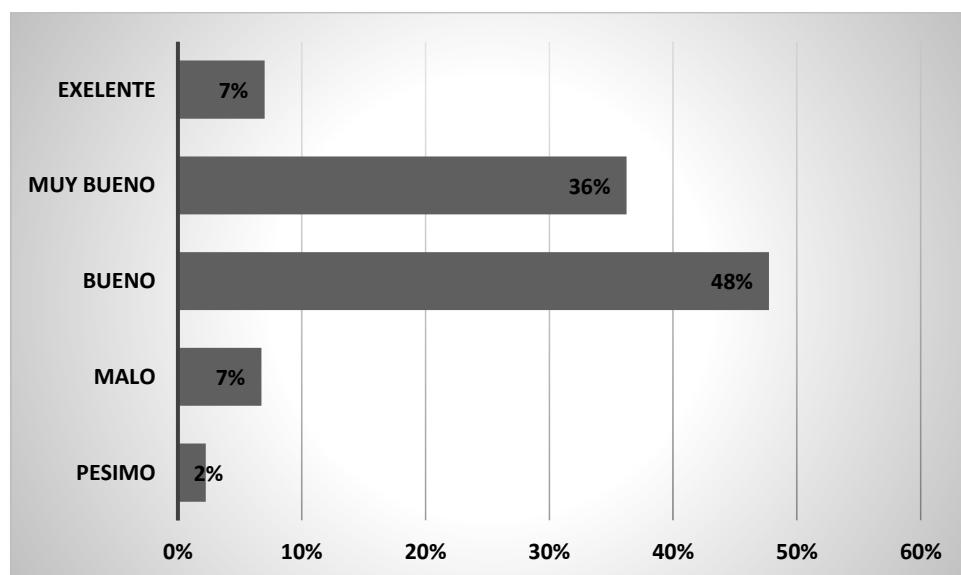
seguidamente, se procesó porcentajes, se elaboraron gráficos de barras y pasteles para la presentación de los resultados. Para el análisis de los datos se describió los criterios de evaluación, anteriormente mencionados.

La información obtenida de la entrevista estructurada, se gravo en programa de audio, posteriormente se transcribió las respuestas en Word y se analizó considerando los criterios señalados en el párrafo anterior.

Resultados de la encuesta

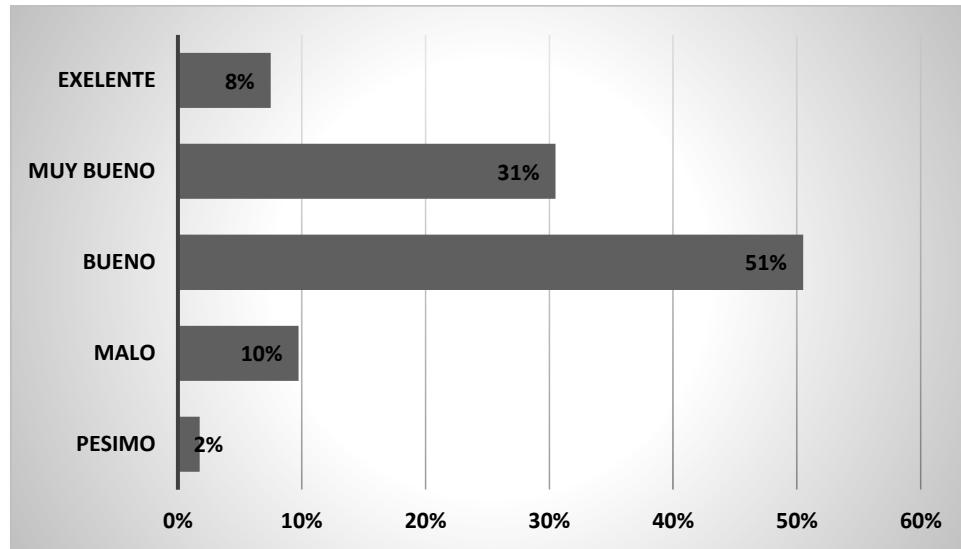
Infraestructura

Figura 1. Facilidad de Acceso a los establecimientos del centro histórico de Cuenca



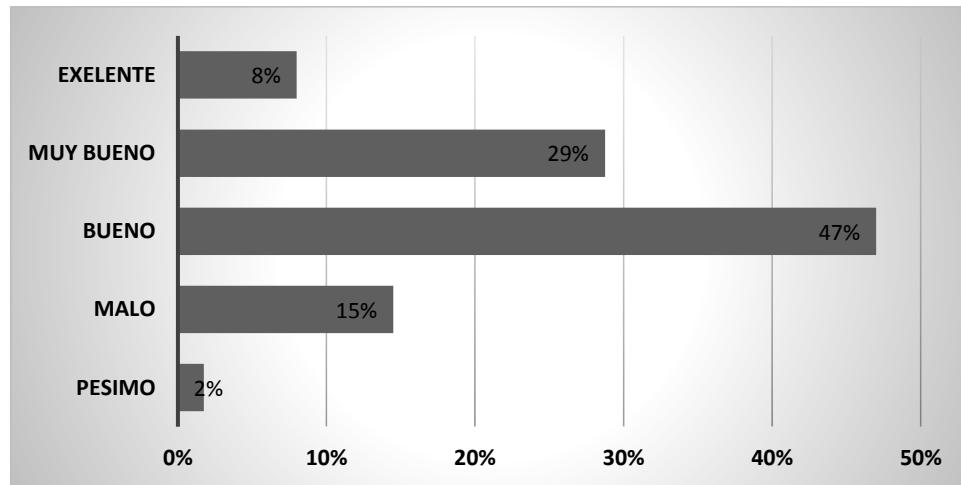
Del total de los encuestados un promedio del (36%) y (48%) califica la facilidad de acceso a los establecimientos en un nivel de bueno a muy bueno y solo un (7%) considera que la facilidad es excelente, y en un margen menor otro (7%) piensa que es malo el acceso a los establecimientos del centro histórico de Cuenca.

Figura 2. Calidad de los Servicios higiénicos



La mayoría de los encuestados afirman que la calidad de los servicios higiénicos es buena con un promedio de (51%). y solo un (2%) la califica en la categoría de pésimo.

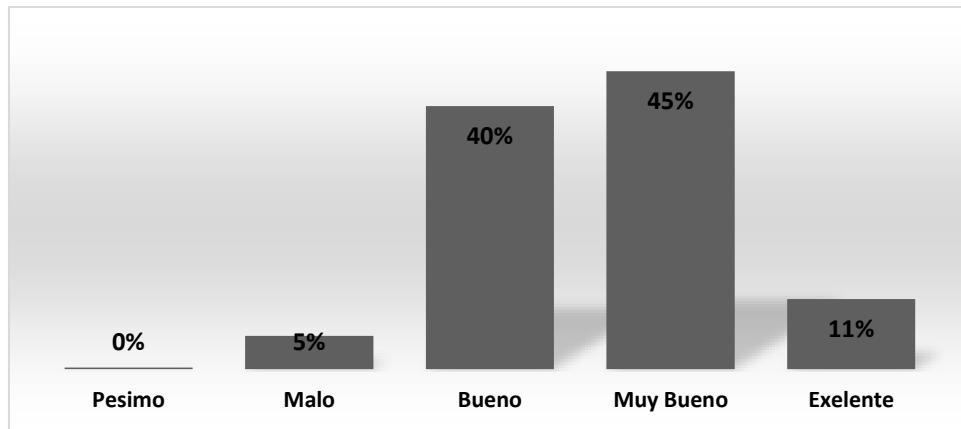
Figura 3. Ubicación Correcta del área de cocina



Los encuestados están de acuerdo en el área de cocina se encuentra a una distancia en la que olores y ruido no perjudica su estancia en los establecimientos dando como resultado un nivel de satisfacción del (47%).

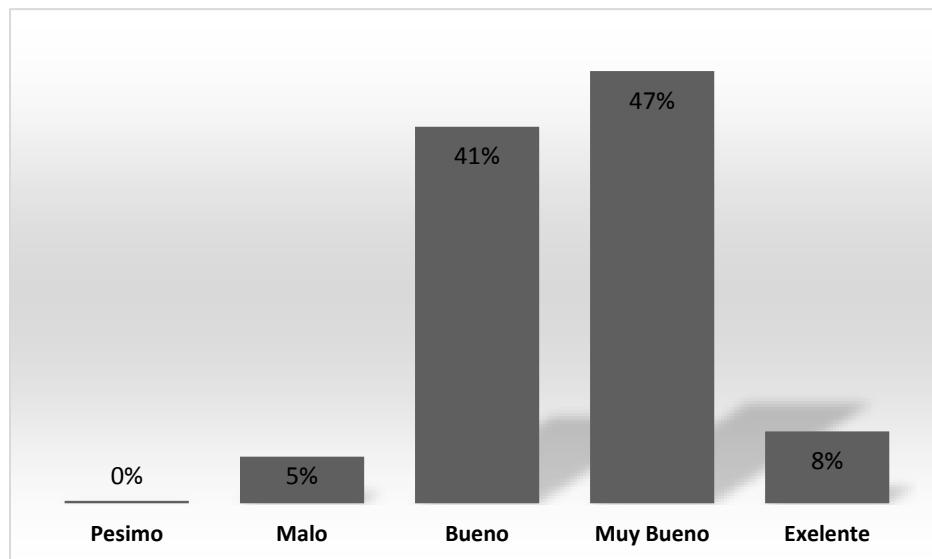
Aseo y orden del restaurante

Figura 4. La presentación de la carta es limpia



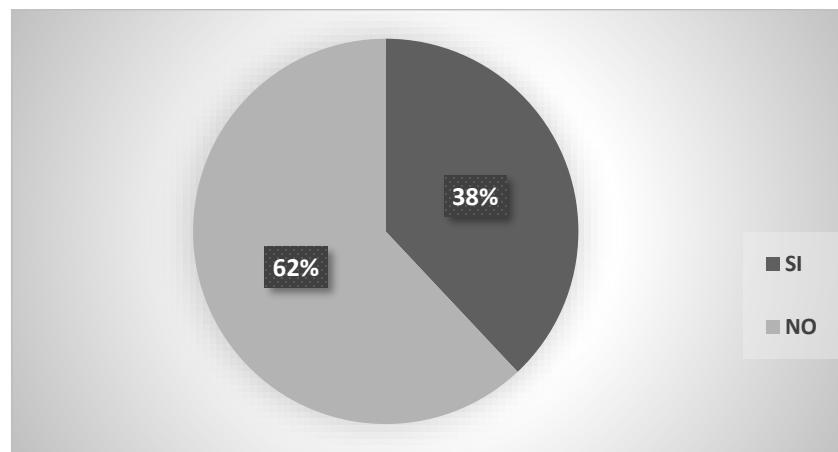
Las personas encuestadas respondieron que la carta de los restaurantes del centro histórico de Cuenca si se encuentran limpias y ordenadas con un promedio del (45%).

Figura 5. El área del comedor es limpia y ordenada



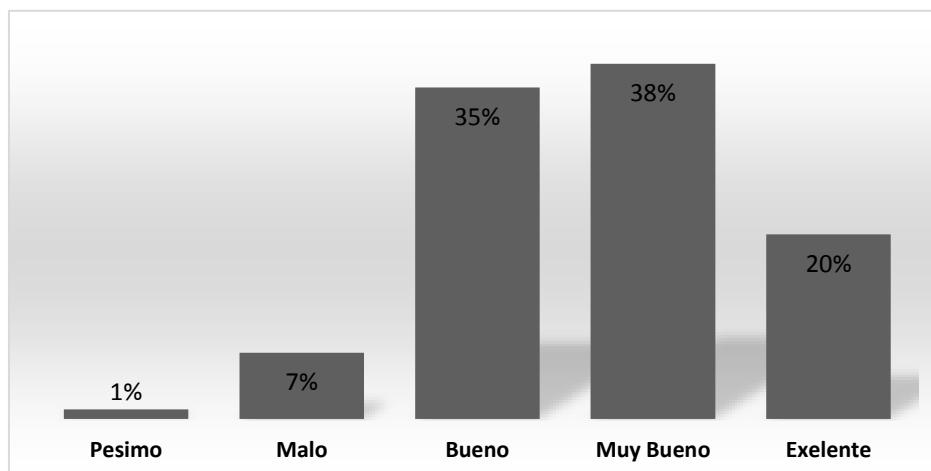
Los encuestados afirman con un promedio del (47%) que el área de servicio y comedor de los restaurantes del centro de Cuenca se encuentran limpios y ordenados.

Figura 6. El cliente es recibido por alguien al ingresar al restaurante



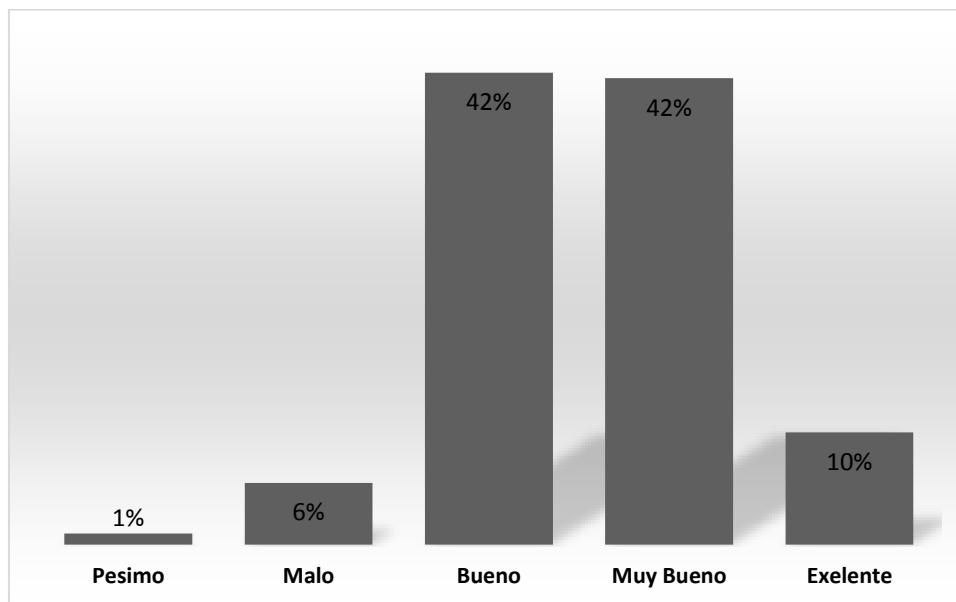
Un (62%) de los encuestados afirma que no ha sido recibido en los establecimientos del centro histórico de Cuenca al momento de ingresar al establecimiento, mientras que el (38%) indica que si ha sido recibido al momento de realizar su ingreso.

Figura 7. Los meseros están en capacidad de responder las preguntas de la carta



Las personas encuestadas indican que los meseros tienen un nivel de aceptación muy bueno con un promedio del (38%) y se encuentran en capacidad de atender y responder las inquietudes sobre el menú y otros los ingredientes del plato y los procesos de cocción.

Figura 8. Está conforme con el servicio brindado

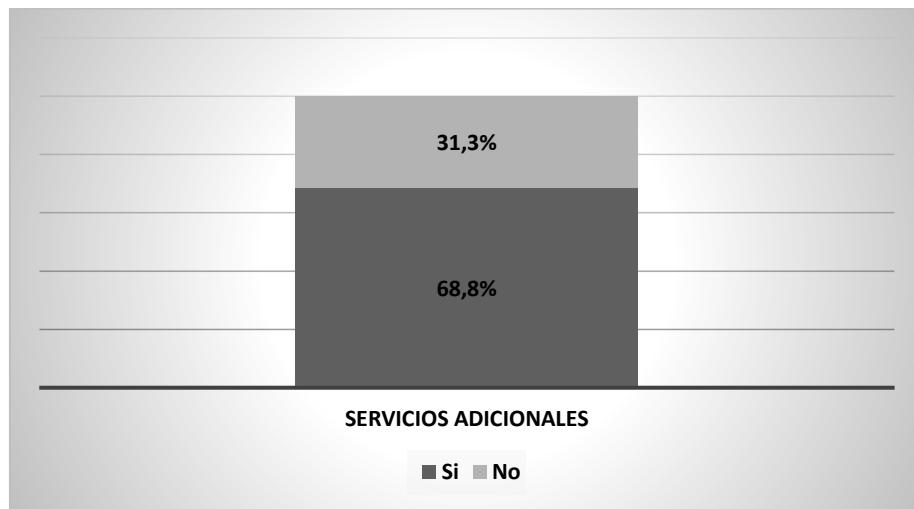


El promedio de satisfacción de los encuestados respecto al servicio recibido por parte del personal de los restaurantes del centro histórico de Cuenca es del (42%) marcando un correcto y aceptable nivel de aceptación.

Operaciones del restaurante

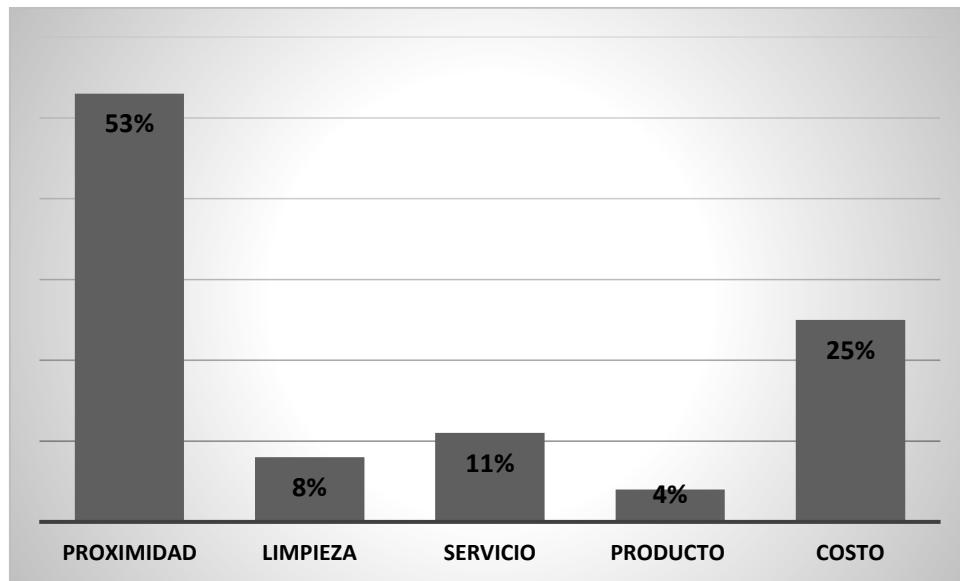
Las operaciones del restaurante hacen referencia a todo lo relacionado para poder mantener el negocio de restauración en funcionamiento, son técnicas para medir la satisfacción del cliente.

Figura 9. Los servicios adicionales influyen en la experiencia del cliente



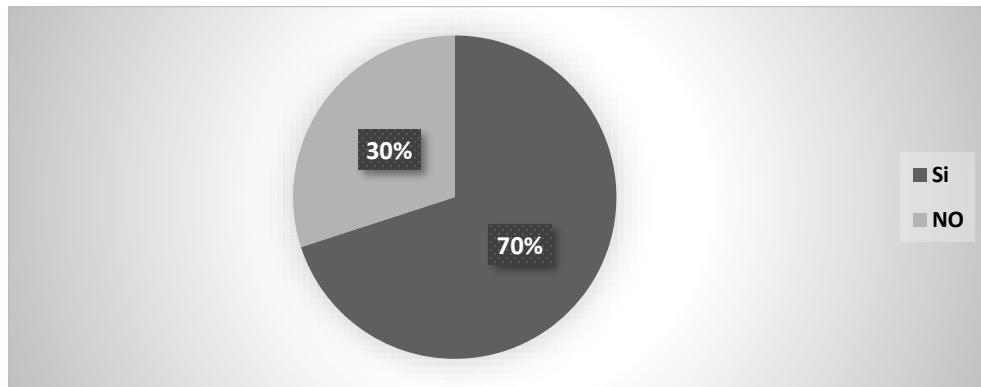
Un (68,8%) del total de los encuestados afirma que un factor importante para ir a un establecimiento de comidas son los servicios adicionales como: servicios wifi, reservas a través de aplicación móviles, parqueadero, guardería, patio de juegos, mientras que el (31,3%) considera que no es un factor importante.

Figura 10. Factores que influyen en la satisfacción del cliente



En las opciones brindadas a los encuestados la proximidad, es el factor más influyente con un 53%, seguido del factor de costo con un 25% indicando que los consumidores prefieren la cercanía de un restaurante sobre el precio que van a pagar.

Figura 11. Los restaurantes del centro histórico de Cuenca cuentan con un factor de retorno



Los encuestados aseguran en un (70%) que los restaurantes del centro histórico de Cuenca si cuenta un alto nivel de retorno sobre el (30%) que indica que no retornaría a los establecimientos.

3.1.1 Descripción del Restaurante

Restaurante Cositas

Descripción: Es un establecimiento que pertenece a la restauración comercial en el segmento de restaurante convencional, al contar con una variada oferta en su menú, el tipo de comida que se sirve en el establecimiento es a la parrilla, cuenta con dos sucursales la primera ubicada en las calles: Bolívar y Vargas Machuca y la segunda entre la calle Larga y Luis Cordero.

**Entrevistado:** Francisco Montesinos**Cargo:** Propietario**Restaurante El Pedregal Azteca**

Descripción: Es un restaurante que se encuentra ubicado en las calles Esteves de Toral y Bolívar a una cuadra de la Iglesia de San Sebastián, fundado en 1989 es uno de los establecimientos con mayor nombre y prestigio en la ciudad de Cuenca. El tipo de comida que ofrecen es de la cocina tradicional mexicana, pertenece a la restauración comercial en el segmento de étnico - regional al representar la gastronomía típica de un país determinado.

Entrevistado: Jorge Cordero**Cargo:** Administrador**San Isidro Bakery & Coffee**

Descripción: Es un establecimiento que se encuentra dentro de la categoría de cafetería al ser un lugar destinado para el servicio de café, los productos y servicios que ofrecen son los de pastelería y repostería en general con servicio de barismo, bocaditos de sal y dulce, catering y eventos cuenta con cuatro sucursales siendo la del centro histórico la más nueva inaugurada el 1 de noviembre de 2016 y ubicada en las calles Bolívar y Tarqui.

Entrevistada: Gielene Villacrés**Cargo:** Pastelero**Lola Restaurante**

Descripción: Es un establecimiento que se encuentra dentro de la categoría de restaurante convencional el tipo de comida que se prepara en la cocina de Lola es de tipo Internacional, Sudamericana, Ecuatoriana, apto para vegetarianos, en su menú se puede escoger preparaciones veganas y sin gluten, está ubicado en la calle Bolívar entre Tarqui y Juan Montalvo.

**Entrevistada:** Paola Torres**Cargo:** Capitana de Meseros

Restaurante el Cántaro

Descripción: Es un restaurante ubicado en la calle Simón Bolívar y Benigno Malo frente al parque Calderón, el tipo de comida que preparan para sus clientes es propia de la ciudad con un menú variado de comida típica y bocaditos con sabor cuencano y opciones vegetarianas, se consideran un local de comida típica respetando las recetas originales de cada preparación, no es una cocina gourmet debido a que la mayoría de sus clientes busca el sabor típico de Cuenca.

Entrevistado: Ramos Mayacu**Cargo:** Cocinero

3.1.2 Aplicación del sistema

Las personas entrevistadas cumplen con diferentes cargos que certifica su conocimiento dentro del sector gastronómico de la ciudad. Dos de ellos cumple con la función de propietarios o administradores, una persona es pastelera, otra persona es capitán de meseros y uno ejerce el cargo de cocinero.

Restaurante Cositas

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

Si, debido a que las personas que visitan el establecimiento en gran parte son por la ubicación y acceso, al ser el centro histórico una parte que la mayoría de visitantes quieren conocer, considero que es una zona estratégica para poder operar un restaurante.

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en Cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

En este restaurante Lo manejo de una forma para que el cliente pueda caminar tranquilo y sin molestar a las demás mesas, un metro de distancia pienso que es lo que se debe manejar para comodidad del cliente.

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?

Considero que la mayoría de establecimientos lo cumplen, al menos en la zona del centro histórico debido a que los controles que nos exigen las autoridades de sanidad.



4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

En realidad en óptimas condiciones en el restaurante no debido a que en las labores diarias puede haber un desliz en lo que se refiere a cristalería, pero siempre se debe tratar de mantener un debido control para darle al cliente lo necesario.

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?

Considero que no se debe tener una persona en específico para realizar esta tarea con que el mesero le reciba con una sonrisa el cliente se va a sentir feliz y bien recibido.

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

En realidad la mayoría de personal no está capacitado para brindar un servicio de calidad pero lógicamente tratamos de por lo menos unas tres veces al año realizar capacitaciones para que puedan aprender y reforzar los conocimientos.

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?

Si debido a que el ministerio de turismo nos exige en cuestión de servicio y calidad, además es algo necesario para el bien de los clientes y los empleados.

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

Lógicamente es un plus adicional, que le da al restaurante por ejemplo la zona wifi es algo necesario debido a que la mayoría de clientes que vienen al local son extranjeros y no cuentan con una línea de teléfono el servicio de internet que se ofrece es de gran ayuda para ellos, considero que los servicios como lobby o guardería no se ve mucho en el centro debido a la infraestructura de los locales ya que a ser casas antiguas no son muy grandes los espacios.

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?

Lógicamente el menú tiene mucho que ver por qué en realidad la competencia es muy grande considero que el menú y unos precios adecuados es lo más conveniente para el target al que nos queremos enfocar.

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?

El factor más importante el buen trato y el correcto servicio que se le puede dar al cliente, para que así el cliente pueda irse contento y pueda realizar recomendaciones.

Restaurante El Pedregal Azteca

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

Considero que si es la adecuada debido a que el centro histórico de Cuenca cuenta con muchos atractivos que motivan a la gente visitar los establecimientos, respecto a la infraestructura considero que al ser la mayoría casas coloniales le brindan un plus a los restaurantes porque los clientes sienten que están en un lugar cómodo y se sienten como si estuvieran en sus hogares.

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en Cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

En el pedregal Azteca tratamos de implementar un servicio en el que el cliente tenga mucha facilidad de moverse por las distintas áreas que tiene el establecimiento, contamos con el área del bar que está ubicada en la parte superior y para que los clientes puedan llegar al segundo piso necesitan tener espacio para moverse, por lo que considero que el área de comedor de un restaurante de calidad tiene que ser amplia. Aunque en otros restaurantes no cumplen con esto y son estrechos.

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?



No todos los propietarios se preocupan de este tipo de aspectos la mayoría lo cumple por la obligación que exigen las autoridades de control.

4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

Si creo que la mayoría de los establecimientos se encarga de tener un control adecuado de sus manteles y cubiertos por que son la imagen del restaurante.

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?

Pienso que si es un factor importante, porque al cliente desde el momento que ingresa va sentir una sensación de bienestar y seguridad algo importante para poder crear una fidelidad con él.

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

Podría decir que mitad y mitad, falta mejorar este aspecto debido a que por experiencia varios trabajadores no saben cumplir con las expectativas o demandas que requiere el cliente.

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?



Si siempre hay que estar capacitándose para estar en condiciones de brindar al cliente lo que necesita, aquí en el pedregal realizamos capacitaciones en diferentes áreas para el personal de servicio y de cocina.

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

Considero que si por que las familias son de donde más obtiene beneficios y ganancias el restaurante, y brindarle este tipo de servicios motivaría aún más a las familias salir de sus hogares por la comodidad y beneficio que se les brinda.

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?

Pienso que el restaurante que desea brindar un verdadero servicio de calidad debería contar con un área de lobby, bar y un parqueadero propio, por qué es lo que logra marcar una diferenciación entre los demás.

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?

Considero que el más importante para poder cumplir con las expectativas del cliente es el momento de servir los platos que se ofertan en el menú, que el cliente reciba su plato en los tiempos estimados y con la temperatura correcta es lo primordial.

San Isidro Bakery & Coffee

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

Pienso que en el centro histórico de cuenca no hay mucho acceso para las personas que decidan venir en automóviles un factor que podría perjudicar a estos clientes es el tráfico y poco espacio que se cuenta para el parqueo de los carros, la mayoría de establecimientos operan en casas patrimoniales y estas no cuentan con su propia zona de parqueo.

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en Cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

Es un factor que depende mucho del volumen de ventas del establecimiento por ejemplo en San Isidro Bakery and Coffe cuando hay un gran flujo de clientes compartimos el área de comedor con Lola Restaurante, mientras más amplio sea el espacio los clientes se sentirán cómodos.

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?



Pienso que en ese aspecto se ha mejorado bastante, porque los establecimientos se preocupan por mantener siempre un estado apropiado para su uso, considero que se ha sabido renovar este aspecto.

4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

Generalmente sí, todos los establecimientos se preocupan en revisar que la vajilla no está despostillada, y en realizar cambios cuando sea necesario, además considero que existe una falta de proveedores de vajilla que sea diferente a las que se utiliza ya que casi siempre son los mismos modelos y a precios caros.

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?

Pienso que si pero se debería aplicar solo a restaurantes de primera categoría o de lujo porque eso eleva el prestigio de la marca que representa el restaurante, y son los establecimientos que se encuentran en condiciones económicas de pagar este servicio.

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

No porque en muchos de los establecimientos contratan a personas que no han sido capacitados o no tienen una formación en el área de la gastronomía, esto genera que brinden un mal servicio a los clientes.

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?

Si porque es parte importante para tener un buen manejo del establecimiento, en San Isidro Bakery and Coffe se realiza reuniones mensuales donde se analizan los diferentes aspectos de la carta que se va ofertar para la semana o para fechas en las que se celebre una festividad.

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

Claro es algo básico los clientes buscan un espacio donde su comodidad sea valorada y estos servicios son útiles para mantener satisfecha a la clientela.

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?

Considero que el servicio al cliente es el factor clave que puede diferenciar un establecimiento de otro, si la persona que está a cargo del servicio se sabe desenvolver, tiene carisma y puede ofrecer una atención personalizada asegura la confianza del cliente , hay clientes que valoran más el buen servicio al producto del local.

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?



Considero que las instalaciones donde funciona el establecimiento es un factor que atrae a los comensales, nuestros clientes vienen por el lugar, porque es una casa patrimonial que está bien cuidada y en mi opinión personal queda en segundo plano el producto.

Lola Restaurante

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

Pienso que si debido a la opinión de los clientes porque se sienten complacidos con la oferta que se le brinda, respecto a la facilidad de acceso se debe mencionar que tener un parqueadero propio del restaurante facilitaría el acceso de más comensales, pero las condiciones del centro histórico no facilitan el acceso de los automóviles.

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en Cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

Considero que un factor relevante que incida en la satisfacción es la privacidad del cliente, debe a ver un espacio considerado de distancia entre las mesas para que los clientes puedan disfrutar de su estancia en el restaurante.

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?



Basada en mi experiencia la mayoría de los establecimientos si cumplen con un adecuado control de sus servicios higiénicos, considero que es una obligación del establecimiento estar acorde a los lineamientos en cuanto a temas de limpieza y calidad de los baños de un restaurante, más aun siendo parte del centro histórico de Cuenca.

4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

Depende de la capacidad de manejar el restaurante e implementar factores que motiven al cliente a regresar, en Lola restaurante usamos dos tipos de servilletería al momento de la atención al cliente de papel y de tela, mientras que en la mayoría de establecimientos solo utilizan la servilleta de papel.

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?

Si me parece un factor vital porque los clientes se sienten más importantes y bien recibidos, sienten que vale la pena pagar por un buen servicio que será recompensado.

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

Solo en ciertas ocasiones no en todo momento hay horas del día que facilitan servir a los clientes, pero en las horas cuando se tiene que verificar un buen servicio existen muchas fallas.

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?

Si es una obligación del restaurante brindar capacitaciones, de esta forma se fomenta el buen trabajo y el compañerismo es una buena táctica para poder conversar con todo el personal y ver los aspectos que se pueden mejorar, en el restaurante Lola realizamos reuniones semanales para coordinar los eventos programados, reservas y cambios a la carta.

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

Si me parecen muy necesarios sobre todo el correcto uso de la tecnología, en el restaurante Lola por medio de las aplicaciones móviles podemos saber cómo califican los clientes nuestro servicio, también pueden realizar reservas de mesas o planificación de eventos por medio del uso de la tecnología.

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?



Depende mucho de la atención brindada y la oferta del menú, si el cliente se siente satisfecho con todos los servicios que se le ofertan habrá más facilidades de poder vender la carta del restaurante.

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?

Saber qué es lo que buscan los clientes, averiguar sus gustos para poder darles una recomendación, pienso que los clientes valoran más el producto que se les brinda que al servicio en sí.

Restaurante El Cántaro

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

Considero que si por que los clientes se sienten cómodos con la ubicación del restaurante, la mayoría de nuestros clientes son empleados de oficinas que se encuentran cerca del centro de cuenca permitiéndoles tener una buena facilidad de acceso.

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en Cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

Por la infraestructura del restaurante las mesas se encuentran algo cercanas, pero a una distancia considerable para que el cliente sienta la libertad de poder



moverse y no sentirse incomodo, debido a que el local es arrendado no nos permiten realizar cambios que podrían mejorar las expectativas de los clientes.

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?

Pienso que sí, por respeto a los clientes que buscan tener un buen servicio y una experiencia agradable, además las autoridades de control están atentos a este tipo de fallas y si encuentran algo irregular no nos permiten trabajar. El Ministerio de Salud es el encargado de realizar estas inspecciones.

4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

Claro que si es un aspecto clave para el momento de realizar el servicio a los clientes, este es otro aspecto que controlan mucho las autoridades de control, si no tenemos en buenas condiciones los materiales de trabajo no podemos abrir el restaurante, las autoridades de control hacen una inspección cada tres meses.

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?



Si siempre, porque eso dice mucho de la calidad de nuestro servicio en el restaurante contamos con una persona que reciba a los clientes, pero solo en las horas con más afluencia de clientes que es al medio día hora del almuerzo.

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

Pienso que en la gran mayoría no debido a que no son personas calificadas para dar un buen servicio, y no tienen los conocimientos indicados para realizar un buen servicio.

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?

Yo creo que el recibir capacitaciones es una buena idea por que elevaría la calidad del servicio y los procesos que se realizan en el área de cocina, en el restaurante el Cántaro no realizamos capacitaciones a nivel interno o para empleados, las autoridades de control son las que nos dan capacitaciones.

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

Si definitivamente es un aspecto a tener en cuenta en todos los establecimientos porque mientras más cómoda se siente la clientela tendremos la seguridad de que podrán regresar.

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?

La calidad de atención es lo primordial, algunos clientes prefieren el buen servicio al producto que ofrece el restaurante.

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?

Pienso que los clientes dan más importancia al precio de los platos por los que están pagando, debido a la situación económica del país, algunos establecimientos tienen precios elevados que no todos están en condiciones de pagar, los clientes buscan lo económico.

3.1.3 Conclusiones del análisis

Infraestructura

Las personas que respondieron las preguntas de la entrevista consideran que los establecimientos del centro histórico de la ciudad de Cuenca, cuentan con una buena ubicación, debido a que el centro histórico al ser una zona con mucha afluencia de turista incrementa sus ventas y les da mayor prestigio, permitiendo que se eleven los estándares de calidad, respecto a la facilidad de acceso piensan que es un factor que se debería mejorar porque los clientes que deciden ir en un automóvil no cuentan con las garantías de un parqueadero propio de los establecimientos.

Respecto a la movilidad de los clientes en el área de comedor la mayoría de establecimientos funciona en casas patrimoniales haciendo que el servicio se deba realizar en los espacios reducidos.



Aseo y Orden del establecimiento

Respecto a los temas relacionados con la limpieza higiene y salubridad, los establecimientos tienen muy en claro que si no cumple con todos los requisitos solicitados por los entes reguladores no podrán funcionar, es uno de los aspectos a tener más en cuenta debido a que las autoridades de control realizan inspecciones cada tres meses o sin previo aviso para poder verificar el correcto estado de los servicios higiénicos y los materiales de trabajo del restaurante.

En cuanto a la cubertería, mantelería y cubertería los restaurantes del centro histórico, se limitan a lo más elemental usando servilletas de papel en vez de unas de tela, cabe mencionar la falta de proveedores en esta área debido a que se encuentran los mismos modelos y no se tiene una oferta variada.

Personal de Servicio

En el tema relacionada al servicio y atención al cliente, en gran parte de los restaurantes se contrata a personas que no cumplen con todos los requisitos para dar la atención deseada, la mayoría de entrevistados considera que esto se debe a un factor económico porque saben que alguien que tenga preparación, o cierto grado de educación en el área gastronómica exigirá una buena paga por su labor.

Respecto al tema de las capacitaciones, cuatro de los establecimientos entrevistados realizan capacitaciones organizadas por la parte administrativa, debido a que es una forma de saber cómo los empleados se desenvuelven en su área de trabajo además de que es el espacio indicado para escuchar algún tipo de sugerencia o reclamo, solo el restaurante el Cántaro no realiza ningún tipo de capacitación por su propia cuenta debido a que las autoridades de control dentro de sus labores consta la de aplicar capacitaciones a los restaurantes.



Operaciones del Restaurante

Respecto a los servicios adicionales como wifi, lobby y guardería los entrevistados consideran que son muy importantes por que elevan la sensación de comodidad del cliente, la mayoría de clientes que no pertenecen al país y están en calidad de turistas brindarles servicios como internet les facilita poder comunicarse, hacer reservas y calificar el servicio brindado.

La gran parte de restaurantes que operan en el centro de Cuenca lo hacen dentro de una casa restaurada o patrimonial, la infraestructura de estas casas no permite implementar servicios como un área de recreación para niños, o parqueadero propio, estos son factores claves que motivan al cliente a salir de sus hogares, las familias son el tipo de cliente que busca estos servicios y al momento que decidan visitar un establecimiento del centro de Cuenca saben que se encontraran con un espacio reducido.

Los factores que diferencian a cada establecimiento son varios desde la oferta del menú, precios correctos y económicos dentro del segmento de restaurante que manejen, la calidad del servicio es un factor relevante debido a que hay clientes que prefieren el buen servicio sobre el producto que ofrece el restaurante. Que un establecimiento pueda contar con su propia área de lobby, bar y parqueadero es lo que en verdad marcará la diferencia entre los demás establecimientos.

CONCLUSIONES

En consideración a los objetivos de la investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

- Respecto a la infraestructura del restaurante, el nivel de satisfacción de los encuestados tiene una puntuación buena, en tanto que los entrevistados consideran que los restaurantes al ser casas patrimoniales, tienen limitaciones para hacer adecuaciones que les permita brindar servicios adicionales, sin embargo consideran que la ubicación de los establecimientos es estratégica.
- Sobre el aseo y orden de los restaurantes, el nivel de satisfacción de los encuestados esta entre buena y muy buena, en tanto que los entrevistados indican que es uno de los aspectos más preocupantes debido a que las autoridades de control realizan inspecciones cada tres meses para poder verificar el correcto estado de los servicios higiénicos y los materiales de trabajo del restaurante.
- En cuanto al personal de servicio, el nivel de satisfacción reportado por los encuestados se ubica como mayormente, muy bueno; en tanto que los propietarios señalan que este criterio, es el que más inconvenientes genera, por la falta de capacitación del personal.
- Sobre las operaciones del restaurante, los encuestados indican mayoritariamente que los servicios adicionales que les ofrece el restaurante, es un criterio para la selección y valoración favorable del servicio. Por otra parte, los entrevistados, consideran que estos servicios marca la diferencia para la calidad del servicio.



RECOMENDACIONES:

- Para que los clientes, tengan facilidad de acceso, los propietarios deben gestionar convenios para disponibilidad de parqueaderos.
- Los restaurantes deben modernizar el servicio, considerando que el impacto y el uso de la tecnología contribuye, no solo en la satisfacción del cliente, sino en la captación de un nuevo segmento de clientes, como extranjeros y adultos jóvenes.
- Para elevar el nivel de satisfacción de los clientes, es necesario capacitar al personal de cocina y de servicio, en temas vinculados a: la recepción de la materia prima, formas de almacenamiento y control de temperaturas.
- Que los administradores de los establecimientos, tengan un adecuado control de los costos de producción para la elaboración del menú

BIBLIOGRÁFIA

LIBROS

- Díaz, I. (2009). La Restauración Moderna. *Revista Distribución y Consumo*. Larousse Gastronomique en Español. Paris, Editorial Larousse, 2005.
- García, F. García, P. y Gil, M (2011). Operaciones básicas y servicios básicos en restauración y eventos especiales. Editorial Paraninfo.
- Gonzales, F. (2009) Servicio básico de Alimentación y Bebidas y tareas de post servicio en el restaurante. Editorial Bértice.
- Rodríguez, R. (2012). Costos Aplicados en Hotelería Alimentos y Bebidas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Torres, L. (2014). *Desarrollo, Tecnología y Evolución del Turismo*. Cárdenas, M., Achig, D., Regalado, J., Torres, L. Ciencia, Tecnología y Desarrollo en el Azuay desde una Perspectiva Histórica (Siglos XIX y XX) Universidad de Cuenca. Ecuador.

INTERNET

- Acebrón, R. (2016). Tipos de establecimiento de restauración. Recuperado de <https://restaurantesysuservicio.com/2017/01/02/tipos-de-establecimientos-de-restauracion/>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017). Procedimiento para la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (bpm). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/BPM-ProEcuador.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2017). Procedimiento para la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (bpm). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/BPM-ProEcuador.pdf>
- ANMAT. (2009). Higiene e Inocuidad de los Alimentos: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Recuperado de: http://www.anmat.gov.ar/portafolio_educativo/Capitulo6.asp

- Díaz, E., León, M. (2005) Gestión Administrativa y Comercial en Restauración. Edición Paraninfo, S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/Gesti%C3%B3n_administrativa_y_comercial_en_r.html?id=bm-6AwAAQBAJ&source=kp_cover&redir_esc=y
- Fundación de Turismo para Cuenca. (2012). Informe 2012 Fundación Municipal de Turismo. Recuperado el 20 de abril de 2014, de <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/themes/sky/descargas/Informe2012.pdf>
- Fundación de Turismo para Cuenca. (2014). Guía Oficial Cuenca Ecuador. Recuperado el 21 de Abril de 2017, de <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/node/6>.
- Gonzales, M.M. (2013). Control de Aprovisionamiento de Materias Primas. Recuperado de <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497324502/control-del-aprovisionamiento-de-materias-primas->
- GAD Municipal de Cuenca. (2017). Servicio de alimentación (restaurantes, picanderías, pollerías, pizzerías, heladerías, cafeterías) 2010. Recuperado de: <http://www.cuenca.gob.ec/?q=system/files/Servicios%20de%20alimentacion.pdf>
- Ministerio de Industrias y productividad. (2014). Procedimiento para la certificación de buenas prácticas de manufactura. Recuperado de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>
- Ministerio de Turismo del Ecuador. (2017). Instructivo Departamentos de Registro y Control de Actividades Turísticas de la Corporación Ecuatoriana de Turismo. Recuperado de: <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/RESOLUCION-172.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2017). Buenas prácticas de higiene y APPCC. Recuperado de: <http://www.fao.org/food/food-safety-quality/capacity-development/haccp/es/>
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). Manual de capacitación para manipulación de alimentos. Recuperado de:



http://www.montevideo.gub.uy/sites/default/files/manualmanipuladoresdealimentosops-oms_0.pdf.

Veintimilla, A. (27 de diciembre de 2016). Tendencias. Diario el Comercio, Sección Sociedad.



ANEXOS



ANEXO 1

ENCUESTA DE EVALUACION PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTORICO DE CUENCA

NOMBRE:

OCCUPACION:

FECHA:

En la siguiente encuesta se calificara la gestión operativa de los establecimientos de alimentos del centro histórico de Cuenca con el fin de obtener resultados que beneficien al sector gastronómico de la ciudad.

1.- CATEGORIA INFRAESTRUCTURA

Nivel de Escala: 1 Pésimo; 2 Malo; 3 Bueno 4 Muy Bueno; 5 Excelente

1.1 ¿La facilidad de acceso para los clientes en los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca es la adecuada?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.2 ¿El estado en el que se encuentran los servicios higiénicos en los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca cumple con sus expectativas?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

1.4 ¿La ubicación del área de cocina de los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca están a una distancia considerable en la que los ruidos y olores no molesten a los comensales?

1 - 2 - 3 - 4 - 5



2.-CATEGORIA ASEO Y ORDEN DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO HISTÓRICO DE CUENCA

Nivel de Escala: 1 Pésimo; 2 Malo; 3 Medio 4 Bueno; 5 Excelente

2.1 ¿La carta de los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca es limpia y comprensible?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

2.2 ¿El área de comedor de los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca en qué condiciones de limpieza usted considera que se encuentran?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3.-PERSONAL DE SERVICIO

Nivel de Escala: 1 Pésimo; 2 Malo; 3 Medio 4 Bueno; 5 Excelente

3.1 ¿Es usted recibido al momento de ingresar a los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca?

SI - NO

3.3 ¿Los meseros se encuentran familiarizados con la carta y en capacidad de responder a sus preguntas, acerca de la misma en los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

3.5 ¿Quedó Usted satisfecho con el servicio que se le fue brindado en los establecimientos de alimentación y bebidas en el centro histórico de Cuenca?

1 - 2 - 3 - 4 - 5

4.- GESTION OPERATIVA

Nivel de Escala: 1 Pésimo; 2 Malo; 3 Medio 4 Bueno; 5 Excelente

4.1 ¿Los servicios adicionales que se ofrecen en los establecimientos de alimentación del centro histórico de Cuenca como parqueadero para automóviles o bicicletas, una área de lobby, son factores que influyen en la experiencia del cliente?

SI - NO



4.2 ¿Indique el factor que considera más pertinente en la satisfacción de un establecimiento de alimentos y bebidas?

Proximidad Limpieza Servicio Producto Costo

4.3 ¿Considera usted que los establecimientos de alimento en el centro histórico de Cuenca cuentan con un factor de retorno de sus clientes?

SI- NO

**ANEXO 2****CUESTINARIO DE EVALUACION PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTORICO DE CUENCA****NOMBRE:****CARGO:****FECHA:**

Con el siguiente cuestionario se realizara una entrevista a propietarios o jefes de cocina y personal que forme parte de un restaurante en el centro histórico de Cuenca con la finalidad de identificar la gestión operativa de los establecimientos de alimentos y obtener resultados que beneficien al sector gastronómico de la ciudad.

Infraestructura

1.- ¿Considera usted que la ubicación y facilidad de acceso de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca es la adecuada para su segmento de clientes?

2.- ¿Cómo miembro activo del servicio de alimentos en cuenca, cual considera que debe ser el espacio mínimo para la comodidad de sus clientes en el área de comedor?

Aseo y orden del establecimiento

3.- ¿Usted al formar parte del área gastronómica de la ciudad de Cuenca considera que el estado y calidad de los servicios higiénicos de los establecimientos de restauración cumple con las expectativas de los clientes?



4.- ¿Considera usted que los materiales de servicio como mantelería, servilletería, vajilla, cubertería y cristalería en los diferentes establecimientos de Cuenca se encuentran en un estado óptimo para su uso?

Personal de servicio

5.- ¿Considera usted que al recibir a los clientes un establecimiento debe tener una persona específica para dar la bienvenida y se deba ofrecer alguna cortesía mientras se analiza la oferta?

6.- ¿Considera usted que el personal de trabajo de los restaurantes en el centro histórico de Cuenca está capacitado para brindar un servicio adecuado a los comensales?

7.- ¿Considera que realizar capacitaciones al personal sobre una correcta atención a los clientes es necesaria?

Operaciones del restaurante

8.- ¿Usted considera que los establecimientos de restauración deben brindar servicios (wifi, reservas por medio de celulares) y espacios como (Lobby, Guardería, Parqueadero, Bar, etc.) complementarios para ser competitivos en el mercado?

9.- ¿Cuál considera que es el factor que diferencia a un establecimiento de alimentos de otro en el mismo segmento, haciendo referencia al menú, oferta y demanda?

10.- ¿Cuál considera usted que es el factor más relevante para poder cumplir las necesidades de los comensales?